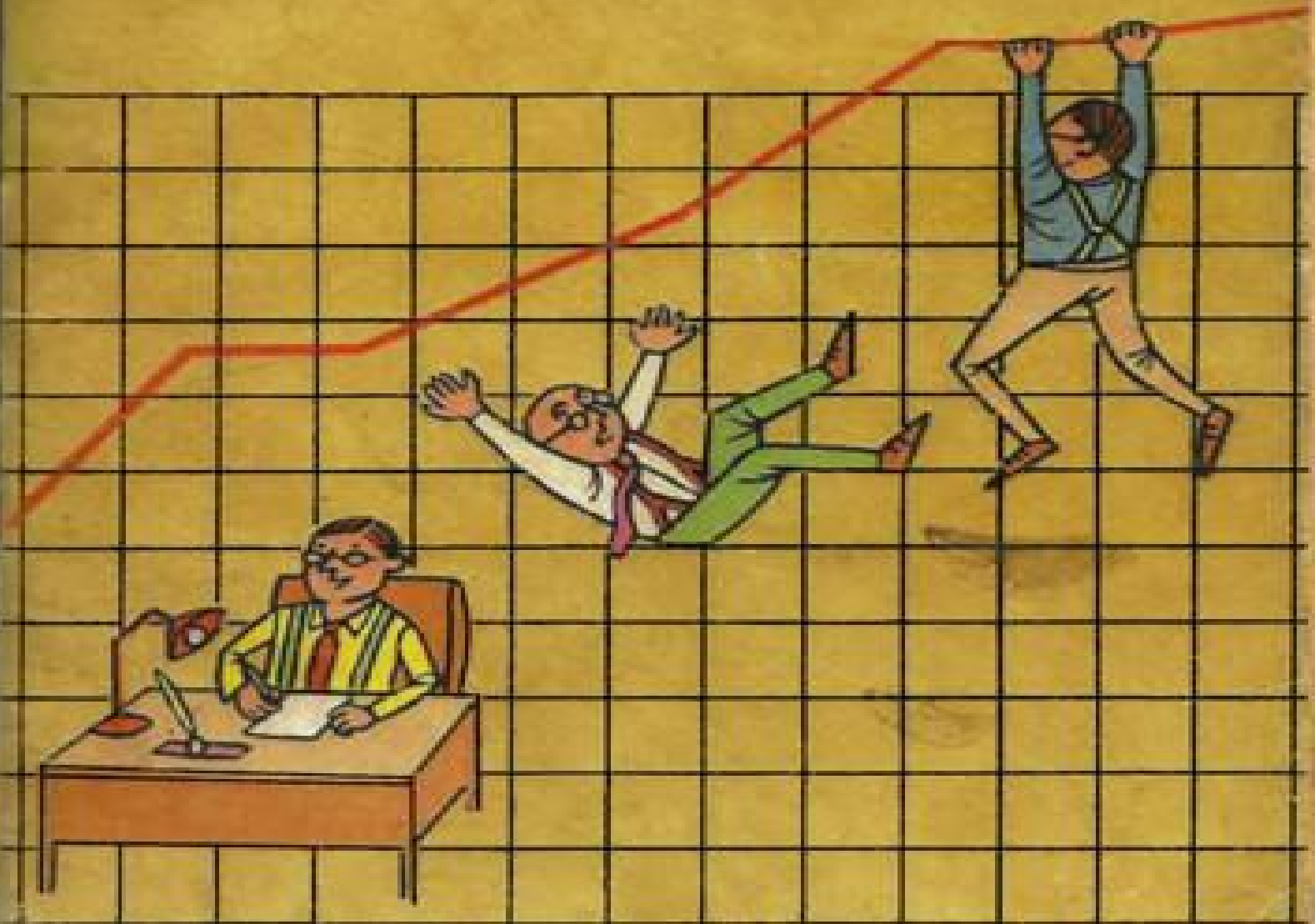


Dr. Laurence J. PETER / Raymond HULL

PETER İLKESİ



BİLGİ YAYINEVİ

BİLGİ YAYINLARI = 292

Birinci Basım Mayıs 1984

BİLGİ YAYINEVİ

Meşrutiyet Cad. 46/A

Telf: 31 81 22-31 16 65

Yenişehir-Ankara

Babıali Cad. 19/2

Telf: 522 52 01

Cağaloğlu-İstanbul

LAURANCE J. PETER - RAYMOND HULL

Peter İlkesi

Türkçesi: Melih Ölçer

kapak düzeni: fahri karagözoğlu

aslımlar basımevi - ankara telf: 31 87 52

İÇİNDEKİLER

ÇEVİRENİN SUNUŞU

SUNUŞ

Bölüm 1

PETER İLKESİ

Bölüm 2

İLKENİN UYGULAMADAKİ GÖRÜNÜŞÜ

Bölüm 3

GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIKLAR

GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIK No: 1 - IŞINLAMA

GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIK No: 2 - SÜSLÜ KAYDIRMA

GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIK No: 3 - GÖREVİ TERSYÜZ EDENLER

GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIK No: 4 - HİYERARŞİK YAPRAK DÖKÜMÜ

GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIK No: 5 - BABA DESTEĞİ

Bölüm 4

ÇEKİLEREK YÜKSELME

ÇEKİŞ GÜCÜNÜN TANIMI

ÇEKİMİN SAĞLANMASI

Bölüm 5

İTİLEREK YÜKSELME

Bölüm 6

ÖNDERLER VE İZLEYİCİLER

Bölüm 7

HİYERARŞİYOLOJİ VE POLİTİKA

ÖN RAPOR

YASAMA ORGANI

YÜRÜTME

GÜNÜMÜZE UYAN BİR SINIFSAK DÜZEN

Bölüm 8

ÖNCÜ ÖNCÜLERİ

Bölüm 9

HİYERARŞİYOLOJİNİN PSİKOLOJİSİ

TARAFSIZ BİR ARAŞTIRMA

DIŞ YARDIMLAR

ZORUNLU YETENEKSİZLİK

Bölüm 10

PETER SARMALI

YETENEKSİZLİĞİN SINIFLANDIRILMASI

Bölüm 11

BAŞARININ PATOLOJİSİ

YETENEKSİZ EVET, TEMBEL HAYIR!

ÜRKÜTÜCÜ BİR RAPOR (1)

ÜRKÜTÜCÜ BİR RAPOR (2)

Bölüm 12

SON DURAK'IN TIP DIŞI GÖSTERGELERİ

UZUN ZAMANDAN BERİ ÖZLENEN ŞEY

ANORMAL TABULOLOJİ

TİKLER VE GARİP HUYLAR

KONUŞMA ALIŞKANLIKLARININ AÇIKLANMASI

Bölüm 13

SIFIR Y.K.'DAKİ SAĞLIK VE MUTLULUK DÜŞ MÜ? GERÇEK Mİ?

ÇİRKİN GERÇEĞİ GÖRMEK (ÖNERİLMEZ)

YERİNE KOYMA YÖNTEMİ: BİR YAŞAM KURTARICI

YÖNTEM No: 1 - SÜREKLİ HAZIRLIK

YÖNTEM No: 2 - "KENARDAN GELME" UZMANLIĞI

YÖNTEM No: 3 - DÜŞ MÜ? GERÇEK Mİ?

YÖNTEM No: 4 - BÜTÜN BÜTÜNE İLGİSİZLİK

YÖNTEM No: 5 - KISA ÖMÜRLÜ YÖNETİCİLİK

YÖNTEM No: 6 - GEREKSİZ AYRINTICILIK

Bölüm 14

YARATICI YETENEKSİZLİK

ELEKTRİK ŞİRKETİNE KIZACAĞINIZA BİR MUM YAKIN

EUREKA!

Bölüm 15

DARVİN KURAMI VE PETER İLKESİ

TARİHİN PETERCİ YORUMU

İKİ TALİHSİZ GÜRÜNÜM

İNSANLIĞIN İLK YANILGISI: TEKERLEK

PETER'İN ÇARELERİ

1-PETER'İN ÖNLEYİCİ ÇARELERİ - ON PARALIK KORUNMA

2-PETER'İN HAFİFLETİCİ ÇARELERİ - ON PARALIK FERAHLIK

3-PETER'İN KANDIRICI ÇARELERİ - ON PARALIK DÜŞ GÜCÜ

4-PETER'İN REÇETESİ - YÜZ LİRALIK ŞİFA

NOTLAR

ÇEVİRENİN SUNUŞU

Peter İlkesi'ni bir yaz tatili arifesinde aldım. Daha yarısına gelmeden kendi kendime işte hiçbir zaman eskimeyecek bir kitap! Diye düşündüm, bitirir bitirmez de hem içeriğini, hem de yazarın ilginç üslubunu Türk okuyucusu ile paylaşmaya karar verdim. Çünkü hepimizin her gün karşılaştığı olaylara, durumlara bir filozof gözüyle bakıp, onları bir mizahçı üslubuyla açıklayan kitaba hayran olmuştum!

Kitaptaki konular şu günlerde yine güncel. Ama sözün doğrusu, 'şu sıralarda daha da güncel' demek olmalı. Yoksa başta da dediğim gibi kitap, bence yazıldığından bu yana her ülkede, her toplumda güncelliğini sürdürüyor, daha uzun yıllar da bu özelliğini koruyacağı benziyor.

Bilgi Yayınevi'nin içten ilgisi ile yayımlanan bu çeviriyi, okuyuculara, yukarıdaki görüşlerimi paylaşacakları umuduyla sunuyorum.

Melih Ölçer

Ankara 1984

SUNUŞ

Bir yazar ve gazeteci olarak uygar toplumumuzun işleyişini inceleme alanında bu güne değin pek ilginç ve özel olanaklardan yararlandım. Kamu yönetimi, endüstri, ticaret, eğitim ve sanat dallarında araştırmalar yaptım ve yazılar yazdım. Pek çeşitli iş ve uğraşlarda çalışanlarla, üst, orta, alt sınıflara girenlerle zaman zaman konuştum, zaman zaman onları ilgiyle dinledim. Gördüm ki pek az sayıdaki örnekler bir yana, kişiler işlerinde yanılğı ve beceriksizlik içindedirler. Yeteneksizlik her yerde egemen, her yerde yaygındır.

Evet! Altı yüz metrelik bir Karayolu köprüsünün çöküp sulara gömüldüğünü gördüm. Çünkü çok sıkı bir denetleme düzenine karşın, bir görevli, bir yerde taşıyıcı direklerden birinin çiziminde yanılmıştı.

Birtakım kent plancılarının, büyük bir nehrin taşma alanına giren ovada kurulacak bir kenti, planladıklarını gördüm! Oysa kenti bu durumda belli zamanlarda sel basacağı kesindi!

Geçenlerde İngiltere’de bir elektrik santralinin, üç dev soğutma kulesinin yıkıldığını okudum. Çünkü her biri birer milyon dolara mal olan kuleler, biraz güçlü bir rüzgâra dayanamayacak kadar çürük yapılmışlardı!

Teksas'ın Houston kentindeki bir kapalı beyzbol stadının, beyzbol oynamaya elverişli olmadığını, üstelik bu durumun stadın yapımı bittikten sonra ortaya çıktığını, büyük bir ilgi ile öğrendim. Oyuncular, güneşli günlerde camlardan yansıyan güneş ışınlarından dolayı, havadan gelen topları göremiyorlardı!

Elektrikli ev araçları üreticilerinin hemen hepsinin, bölge bakım merkezlerini neye dayanarak kurduklarını biliyorum. Araçların çoğunun garanti süresi içinde bozulacağı, düşüncesine dayanıyorlar. Üstelik deneyimler de bu düşünceyi doğruluyor.

Otomobil kullananların yeni arabalarla ilgili yakınmalarını bildiğim için, son yıllarda belli başlı otomobil üreticilerinin, ürettikleri otomobillerin beşte birinde tehlikeli üretim hataları bulunduğunu, öğrendiğimde de şaşırmadım.

Sakın beni, sırf kişiler ve araçlar değişip yenileniyor diye, yenilikleri horlayan titiz bir tutucu sanmayın. Yeteneksizlik ne zaman, ne de yer sınırı tanır!

Macaulay Samuel Pepys'in⁽¹⁾ raporuna dayanarak İngiliz deniz kuvvetlerinin, 1684'teki durumunu şöyle anlatmaktadır. "Deniz kuvvetlerinin yönetiminde savurganlık, yozlaşma, bilgisizlik ve tembellik şaşılacak kertede almış yürümüştür... Hiçbir keşif hesabı inanılır gibi değildir... Hiçbir anlaşma yerine getirilememektedir... Hiçbir denetim uygulanamamaktadır... Bazı yeni savaş gemileri, öylesine kendi hallerine bırakılmışlardır ki, ivedi olarak elden geçirilmezlerse, demirli oldukları yerlerde sulara gömüleceklerdir. Gemicilerin maaşları, o denli düzensiz aralarla ödenmektedir ki, maaşların yüzde kırk eksiğine kırdırılabilmesi, onları sevindirmektedir. Kullanılan gemilerin çoğunun komutanları, gemici olarak yetiştirilmemişlerdir.

1810 yılında Portekiz Harekâtı için kendi emrine verilen subayların listesini inceleyen, Wellington, "bütün umudum, bu isim listesini okuyunca, düşmanlarımızın da benim şimdi titrediğim gibi titremeleridir!" demişti.

Amerikan İç Savaşı generallerinden Richard Taylor, Yedi Gün Savaşından söz ederken, "Konfederasyon yanlısı komutanlar, Richmon'a bir günlük yürüyüş uzaklığındaki çevrenin topoğrafyasını, buraları sanki Afrika'nın ortasıymış gibi, hiç bilmiyorlardı" diye yakınmıştı. Robert E. Ice ise bir kez, "Emirlerimi uygulatamıyorum" diye acı acı sızlanmıştı.

İkinci Dünya Savaşında İngiliz Silahlı kuvvetleri, çok uzun bir süre Alman mermi ve bombalarına göre çok daha güçsüz patlayıcı maddelerle savaştı. Oysa daha 1940 yılı başlarında İngiliz bilim adamları, alüminyum tozunun katılmasıyla eldeki patlayıcıların gücünün iki kat artacağını, biliyorlardı. Üstelik bu hem çok ucuz, hem de çok kolay bir yöntemdi ama bu bilgi. 1943'ün sonlarına değin uygulamaya konulmadı.

Aynı savaşta bir hastane gemisinin komutanı, tamirden çıkan gemisinin su tanklarını gözden geçirirken tankların içinin zehirli kurşun boya ile boyandığını gördü: Bu durumda gemideki herkes zehirlenecekti.

Bütün bunları -ve bunlar gibi daha yüzlercesini- gördüm, duydum, okudum. Yeteneksizliğin evrenselliğine inandım. Aya gönderilecek bir roketin son anda ateşlenememesine. Çünkü bir şeyin unutulduğuna bozulduğuna, çalışmadığına, ya da erken patlamış olduğuna şaşmaktan caydım. Hükümetçe atanan bir evlilik danışmanının, eşcinsel olduğunu öğrenmek de artık beni hayrette bırakmıyor. Politikacıların, seçim kampanyaları sırasında verdikleri sözleri uygulamada yeteneksizlik göstereceklerini önceden biliyorum,

biliyorum ki onlar, uygulasalar uygulasalar karşıtlarının verdikleri sözleri uygulayabilirler

Bu yeteneksizlik, yalnızca kamu yatırımları, politika, uzay çalışmaları gibi kişioğlunun yaygın ve geniş kapsamlı çaba olanları ile ilgili olsa bile, yeterince rahatsız edicidir. Ama hiç de öyle değıl! Yeteneksizlik, bulaşıcı bir hastalık özelliğıyle, çevremizde her an “hazır ve nazırdır”. Bu satırları yazdığım sırada, yan dairedaki bayan, telefonla konuşuyor. Söylediğı her sözü duyuyorum. Saat şimdi gecenin 10'u. Öte yandaki dairede oturan adam, soğuk algınlığı nedeniyle, erkenden yatağı girdi. Ara sıra öksürdüğünü işitiyorum. Yatakta bir yandan öbür yana döndüğünde yayların gıcirtısını da duyuyorum, Oturduğum yer ucuz bir pansiyon değıl, modern, betonarme ve lüks bir blok apartmandır. Peki bunun projesini yapan ve uygulayanlar ne biçim adamlardı acaba?

Geçen gün bir arkadaşım demir testeresi almış, evinde bir demir çubuğı keserken daha ikinci sürtüşünde testerenin dişleri eğrilmiş, gergi çerçevesi de kırılıp kullanılamaz duruma gelmiş.

Bir hafta kadar önce, ben de yeni bir ortaokul binasının salonunda teyp kullanacaktım, son anda prizin çalışmadığını gördüm. İlgili teknisyen, okulun açılışından bu yana, aşağı yukarı bir yıldır, sahnedeki prizlere elektrik bağılayan sigortaları bir türlü bulamadığını, şimdi artık herhalde prizlerin bağılantılı olmadıklarına inandığını, söyledi.

Bu sabah kendime bir masa lambası almaya çıktım. Büyük bir mağazada istediğim biçimde bir lamba buldum. Tezgâhtar tam sarıyordu, denemesini rica ettim. (Bu günlerde artık uyanık almaya başladım.) Kendisi, bu gibi denemelere pek alışık olmadığından priz, arayıp bulması epey sürdü. Sonunda lambayı prize taktı ama düğme işlemedi. Aynı tipten başka bir lambayı denedi, o da yanmadı. Lambaların, tümünün düğmeleri arızalıydı.

Kısa bir süre önce, yazlık evim için 50 m² camyünü sipariş ettim. Memur doğru yazsın diye, başında da durdum. Ama boşuna. Yapı malzemesi şirketi, bana, 60 m² lik malzeme için fatura gönderdi, eve de 80 m² lik malzeme yolladı.

Bütün bunların çaresi diye önerilen eğitim de öyle görünüyor ki. yeteneksizliğı önleyemiyor. Yeteneksizlik, eğitim koridorlarında gemi aزیya almış koşuyor. Ortaokulu bitiren her üç kişiden biri, ilkokul son sınıf düzeyinde bile okuyamıyor Bugün kolejlerde ilk sınıf öğrencilerine okuma

dersleri vermek, yaygın bir uygulama olmuştur. Bazı kolejlerde ilk sınıf öğrencilerinin yüzde yirmi beşi, kendi ders, kitaplarını anlayacak kadar okumayı bile becerememektedir.

Büyük bir üniversite ile sürekli olarak haberleşmekteyim.

On beş ay kadar önce, adresimi değiştirdim, her zaman yapılageldiği gibi durumu, üniversiteye de bildirdim. Ama mektuplar ve paketler, eski adresime gelmeye devam etti. Adres değişikliğini bildiren iki ayrı mektup ve bir telefonda sonra, üniversiteye kendim gittim. Kayıttaki yanlış adresi, elimle gösterip yenisini yazdırdım, bir sekreterin yeni adresi not ettiğini de gözümle gördüm. İki gün kadar önce durumda yeni bir gelişme oldu. Benim çıktığım yere taşınan ve üniversiteden bana gelen kitapları, mektupları olan bayan, beni telefonla aradı. O da kısa bir süre önce başka bir yere taşınmış ve üniversiteden gönderilenler, bu kez onun, yeni adresine gelmeye başlamış!

Daha önce de belirttiğim gibi, yeteneksizliğin bu denli yaygın oluşu, artık beni şaşırtmıyor. Ama düşündüm ki bunun nedeni, bir ortaya çıkarılırsa belki bir çaresi de bulunur. İşte bundan dolayı, ona buna sormaya başladım. Bu yolla pek çok kuram derledim.

Bir bankacı okulları suçladı. "Bu günün gençleri, etkin çalışma yöntemlerini öğrenmiyorlar ki?..."

Bir öğretmen, politikacıları suçladı "Hükümette bu gevşeklik varken vatandaşlardan ne bekleyebiliriz? Hem zaten yetkililer, eğitim bütçemizi arttırma yolundaki haklı isteklerimize karşı duruyorlar. Ah. her okula bir bilgisayar alabilseydik..."

Din inancı olmayan birisi, kilise örgütünü suçladı. "...insanların beyinlerini öteki dünya masalları ile yıkayıp onları, günümüz sorunlarından uzaklaştırmak ..."

Bir kilise görevlisi radyo, televizyon ve sinemayı suçladı: "...Çağımız yaşantısının birtakım oyalayıcıları, kişilere kilisenin ahlak öğretilerinden yüz çevirttiriyorlar..."

Bir sendikacı, işverenleri suçladı: "...Yeterli ücret ödememek için her şeyi yaparlar... Aldığı ücretle yarı aç, yarı tok yaşayan kişi, işine sarılabilir mi?"

Bir işveren, sendikaları suçladı. "...Bu günlerde sorumluluk duygusu olan işçi kalmadı. Varsa, yoksa ücret artışı, ücretli izin, kıdem tazminatı..."

Bireycilikten yana birisi, refah düzeyinin yaygın bir aldırmazlığa yol

açtığını söyledi. Bir sosyal hizmetler uzmanı, ailedeki aşırı geniş görüşlülüğün ve çözülen yuvaların iş yaşantısında da sorumsuzluğa yol açtığını belirtti. Bir psikolog, ilk gençlikte cinsel dürtülerin bastırılmasının, suçluluk duygularının cezalandırılması nedeniyle, bilinçaltı bir başarısızlık isteğine dönüştüğünü söyledi. Bir filozof, “Beşer, şaşar” dedi.

Birbirini tutmayan bir yığın açıklamanın olması da, akla yakın bir açıklama olmaması kadar kötü. Bundan dolayı, yeteneksizliği anlayamayacağım, diye karar vermek üzereydim, Derken bir gece, bir tiyatro fuayesinde, kötü oynanan bir oyunun ikinci perde arasında yeteneksiz aktörler ve oyun yöneticileri hakkında kendi kendime söylenirken, bir bilim adamı olan ve yeteneksizliği inceleme konusuna yıllarını verdiğini sonradan öğrendiğim. Dr. Laurence Peter ile tanıştım. Perde arasının kısa süresinde söyledikleri, ilgimi uyandırdı ama öğrenmek istediklerimi öğrenemedim. Oyundan sonra onun evine gittik, sabahın 3'üne kadar kendi özgün kuramını, parlak bir biçimde o anlattı, ben dinledim En sonunda, "Bu ne yeteneksizliktir?" sorusunun yanıtını bulmuştum.

Dr. Peter, yeteneksizlik konusunda Adem'in, kargaşa yanlılarının, rastlantıların suçsuzluğunu kanıtladı; toplumumuzun hangi özelliğinin bu konuda suçlu olduğunu ve yeteneksizliği ödüllendirdiğini gösterdi.

Yeteneksizliğin açıklanması! O anda heyecandan yanıp tutuşmaya başlamıştım: Öyle ya, belki bundan sonraki adım, yeteneksizliğin ortadan kaldırılması için olabilecekti.

Bu gibi kişilerde her zaman görülen alçakgönüllülükle Dr. Peter, buluşuyla ilgili olarak o güne dek birkaç arkadaşıyla görüşmek ve araştırmaları üzerinde bir iki konferans vermekle yetinmişti. Ne yeteneksizlik konusunda topladığı zengin bilgi ve belge yığını, ne de bu konuda geliştirdiği parlak kuram ve ilkeler topluluğu, yayımlanmış değildi. Dr. Peter, şunları ekliyordu: Belki de kuramım insanlığa gerçekten yararlı olabilir, ama öğretmenliğin günlük işleriyle öylesine doluyum ki... Sonra ayrıca öğretim kurulu toplantıları var; benim süregelen araştırmalarım var... Bir gün topladığım bilgi ve belgeleri ayıklayıp düzenleyerek yayımlanacak duruma getirmeyi umuyorum, ama önümüzdeki on, on beş yıl, hiç zamanımın olmayacağı kesin” dedi.

Bu konuda zaman yitirilmemesinin gerekliliği üzerinde durdum. Sonunda Dr. Peter, ortak çalışmamıza razı oldu. O, bana kendi ayrıntılı araştırma

raporlarını, el yazısı kaynaklarını, verecekti. Ben de bunları kitap haline getireceğim. İşte birazdan okuyacağınız sayfalar, yüzyılımızın toplumsal ve ruhsal alandaki en önemli buluşu olan. Dr. Peter İlkesi'nin açıklanmasıdır.

O sayfaları okuyacak yürekliliğiniz var mı?

Okulların, neden bir şey öğretemediğini, hükümetlerin, neden düzeni koruyamadıklarını, mahkemelerin, neden adaleti dağıtamadıklarını; zenginliğin, neden mutluluk doğuramadığını, ülkücü planların, neden ülküleri gerçekleştiremediğini, gözleri bir anda kamaştıran bir şimşek ışığı altında, birdenbire görüp öğrenmeye dayanabilecek misiniz?

Bu kararı sakın hafife almayın. Şimdi okumayı sürdürmeye karar vererseniz, artık cayamayacaksınız.

Bir kez okuyup bitirince de yeniden şimdiki mutlu bilinçsizliğinize, dönme olanağınız kalmayacak, artık ne yöneticilerinize düşünmeden hayranlık duyabilecek, ne de size bağlı çalışanları düşünmeden yönetebileceksiniz. Peter ilkesi, bir kez öğrenilince bir daha akıldan çıkarılamaz.

Buna karşılık okumayı sürdürürseniz kazancınız ne olacak? Kendinizdeki yeteneksizliği yenmekle, başkalarındaki yeteneksizliğin bilincine varmakla işinizi daha kolay yapacak, görevinizde yükselecek ve daha çok para kazanacaksınız. Acı veren birtakım hastalıklardan kurtulabilecek. kişilere önderlik yapabilecek, boş zamanlarınızı değerlendirebileceksiniz. Dostlarınızı mutlu edecek, düşmanlarınızı çatlatacak, çocuklarınızın hayranlığını kazanacak, evliliğinizin küllenmiş ateşini yeniden yakabileceksiniz.

Kısacası, edineceğiniz bilgiler, yaşamınızda bir devrim yaratacak, kim bilir belki de sizi kurtaracaktır. Öyleyse, yeterince yürekliyseniz **Peter İlkesi'ni** okuyun, altını çiziniz. ezberleyin ve uygulayın.

Raymond Hull

Bölüm 1

PETER İLKESİ

*"Bu işin içinde bir iş olduğunu
sezmeye başladım."*

M. de Cervantes

Çocukken bana, "Büyükler ne yaptıklarını bilirler" diye öğretilirdi. Büyükler, bana hep "Peter! Bilgilerin arttıkça ilerleyip yükseleceksin" derlerdi. Ben de eğitimimi üniversiteyi bitirene dek sürdürdüm; bir yandan bana öğretilen görüşlere, öte yandan yepyeni öğretmenlik diplomama dayanarak yaşama atıldım. Öğretmenliğimin daha ilk yılında öğretmenlerin, okul müdürlerinin, eğitim müfettişlerinin ve eğitim müdürlerinin, pek çoğunun sorumluluklarının farkında olmadıklarını, yeteneksizliklerini görüp şaşırdım. Örneğin, bizim okul müdürünün üzerinde durduğu başlıca konular, tüm pencere güneşliklerinin bir hizada olması, sınıflarda hiç çıt çıkmaması ve gül tarhlarının çiğnenmemesi idi. Bölge eğitim müdürünün üzerinde durduğu başlıca konular ise hiçbir azınlık grubuna -bunlar ne denli kargaşa ve eylem yanlısı olurlarsa olsunlar- karşı durulmaması, bir de tüm formların zamanında doldurulup yerlerine gönderilmesi idi. Çocukların eğitimi, yöneticilerin kafalarındaki öncelik listesinin, pek gerilerinde bulunuyordu.

Önceleri bu durumun, benim öğretmenlik yaptığım yerin özelliği olduğunu sanarak, başka bir yerde öğretmenlik yapma izni için, başvurmaya karar verdim. Gerekli formları doldurdum, istenilen bilgileri ekledim, bürokrasinin tüm yöntemlerini hevesle yerine getirdim. Birkaç hafta sonra dilekçem, bütün ekleriyle birlikte geri geldi. Hayır, düşündüğünüz gibi değil. Belgelerimde bir eksiklik yoktu, formlar da doğru doldurulmuştu, ilgili birinin onayı, belgelerimin zamanında ve eksiksiz olarak alındığını gösteriyordu. Ancak geri gönderme yazısında, "Yeni Yönetmelik, bu gibi formların postada kaybolmalarına karşı bir önlem olarak; taahhütlü posta ile gönderilmemeleri halinde Eğitim Bakanlığınca teslim alınmamalarını gerektirmektedir. Bundan dolayı size geri gönderilen formları, yeniden ve bu kez taahhütlü olarak Bakanlığımıza postalamanız için gereğini rica ederim" diye yazılıydı. İşte o zaman, çalıştığım okuldaki yönetimin yeteneksizlik alanında tekel sahibi olmadığını anlar gibi oldum. Bu alanda gözlemlerim derinleştikçe, her örgütte görevlerini yapamayan birtakım kişiler olduğunun farkına vardım.

Evrensel bir durum

Görevle ilgili yeteneksizlik, her yerde görülebilmektedir. Sizin buna dikkat edip etmediğinizi bilmiyorum ama belki de hepimiz bunu, çoktan bilmekteyiz.

"Sözünün eri devlet adamı, gerçekten de güvenilir dayanak" rolü oynayarak, yanılgılarını "koşulların ağırlığına" yükleyen pek çok kararsız politikacı görmüşüzdür. Tembel ve kaba kamu görevlileri, yüksekte atılmış sözlerini korkak davranışlarıyla yalanlayan komutanlar, yaradılışlarındaki boyun eğme eğilimleri nedeniyle yöneticiliği beceremeyen yöneticiler... sayılamayacak denli çoktur. Bizler büyük bir aldırılmazlık içinde ahlaksız kilise görevlilerine, ne dediği anlaşılmaz avukatlara, eser vermeyen yazarlara, doğru yazamayan dil öğretmenlerine omuz silkip geçiyoruz. Üniversitelerde kendi bölümlerinde düzen kuramamış yöneticilerin, düzenleme genelgelerini görüyor; sesi duyulmaz, sözü anlaşılmaz öğretim görevlilerinin derslerini dinliyoruz.

Hiyerarşinin her türüsünde -siyasa, hukuk, eğitim, endüstri- ve her düzeyinde yeteneksizliği gördükten sonra, bunun nedeninin, görevlilerin kadrolara yerleşmelerini yöneten, bilinmeyen kimi kurallardan kaynaklanabileceğini düşündüm. İşte bir hiyerarşik düzen içindeki görevlilerin nasıl yükseldiklerine, yükseldikten sonra da ne olduklarına ilişkin ciddi çalışmalarım böyle başladı. Bilimsel araştırmalarım için örnek olabilecek, yüzlerce olay topladım. İşte bunlardan tipik üç tanesi:

BELEDİYELER DOSYASI, ÖRNEK No: 17

-J. S Sevilen,^[2] "Yüksekkent" Bayındırlık İşleri Müdürlüğünde bakım ustabaşısı olarak çalışmaktaydı.^[3] Kendisi belediye ileri gelenlerinin gözbebeği, hepsi de onun kibarlığına ve yumuşak başlılığına hayrandı.

Müdürü emekliye ayrılınca Bay Sevilen onun, yerine getirildi. Sevilen, herkese hak verme tutumunu burada da sürdürdü, yukarıdan gelen her istek ve öneriyi ustabaşısına aktarmaya başladı. Sonuçta ortaya çıkan çelişik kararlar, plandaki sürekli değişiklik gerekleri birimdeki morali sifıra indirdi. Belediye Başkanından, öteki yetkililerden, vatandaşlardan ve bakım işçileri sendikasıdan Müdürlüğe, yakınmalar yağmaya başladı. Bu arada Bay Sevilen, herkese olur demeyi, konuları üstlerinden altındakilere, altındakilerden de üstlerine anında iletmeyi sürdürüyordu. Görevi müdürlük olduğu halde Bay Sevilen gerçekte, "ulaklık" yapıyordu. Bu arada Bakım

Müdürlüğü sürekli olarak, bütçe ödeneğinin dışına taşıyor, ama görevde başarısız, kalıyordu. Kısacası yetenekli bir ustabaşı olan Bay Sevilen, yeteneksiz bir müdür olmuştu.

ONARIM İŞLERİ DOSYASI, ÖRNEK No: 3

-Bay Onaran G. Rek Oto Tamir A.Ş. de çalışan hevesli ve zeki bir çırağı, kısa zamanda ustalığa yükseldi. Bu yeni görevinde de anlaşılması zor bozuklukları bulmada şaşılacak bir beceri ve bunları tamirde tükenmez bir sabır gösterdi, bakım bölümü ustabaşısı yapıldı. Ne var ki bu görevinde mekanik işlere ve kusursuzluğa olan tutkusu ters sonuç doğurmaya başladı.

Tamirhane ne denli dolu olursa olsun, ilginç gördüğü her tamir işini içeri alıyor, "bunu da araya sıkıştırırız" diyordu. Kendisi yüzde yüz beğenmedikçe hiçbir arabaya "oldu" demiyordu. Herkesin işine karışıyor, masasında hemen hiç oturmuyordu. Herhangi bir tamir işini yapacak olan usta uzaktan bakıp, ötekiler kendilerine iş verilmesini beklerken, o, genellikle bir usta gibi, motor söküp takıyordu. Sonuç olarak, tamirhane her an işe boğulmuş ve kargaşa içinde bulunuyor, teslim günleri her zaman gecikiyordu.

Bay Onaran müşterilerin kusursuzluğa aldırnamalarını bir türlü anlayamıyordu, tek istekleri arabalarını zamanında teslim almalarıydı! Onaran, emrinde çalışanların büyük çoğunluğunun, ücretlerini zamanında almalarını, tamir işlerine üstün tutmalarını da anlayamıyordu. Böylece Bay Onaran hem müşterilerle, hem de emrinde çalışan tamircilerle geçinemez oldu.

Kısacası, Bay Onaran yetenekli bir tamirciydi, ama yeteneksiz bir ustabaşı durumuna düşmüştü.

SİLAHLI KUVVETLER DOSYASI, ÖRNEK No: 8 -Kısa bir süre öncesine değin çok tanınan ve sevilen General A. Yener'in durumuna, baktım: İçten davranışları, gereksiz formaliteleri eleştirileri, şaşmaz yürekliliği, onu, askerlerinin gözbebeği yapmıştı. General, komutası altındaki kuvvetleri pek yerinde olarak savaş boyunca zaferden zafere koşturmuştu. Ne var ki kendisi, mareşalliğe yükseltilince yalnız askerlerle değil, politikacılarla ve savaşta müttefik olan ülkelerin yüksek rütbeli komutanlarıyla, da ilişki kurmak durumunda kaldı.

Ancak General, protokol gereklerine uyamıyor, böyle durumlarda gelenekselleşmiş kibarlık ve övgü cümlelerini söylemeyi beceremiyordu. Tüm önemli temsilcilerle çatışıyor, bazen günlerce karargâhına kapanıp

sarhoş oluncaya kadar içki içiyordu. Savaşın yönetimi elinden çıkmış, komuta, altındakilere geçmiş, kendisi de yeteneksiz duruma düşeceği bir yere yükseltilmişti.

Önemli bir anahtar!

Zamanla çalışmalarım ilerledikçe bütün bu örnek olaylarda, ortak bir özelliğin bulunduğunu gördüm: Bu örneklerin tümünde de söz konusu görevli, yetenekli olduğu bir görevden, yeteneksiz duruma düştüğü bir göreve yükseltilmişti. Yine gördüm ki bu, hiyerarşik bir örgüt içindeki her görevlinin başına er geç geliyordu.

VARSAYIM ÖRNEKLERİ DOSYASI, No: 1 - İlaç tabletleri yapan bir fabrikamızın olduğunu varsayalım. Ustabaşımız, delinmiş bir mide ülseri nedeniyle apansız ölüyor, yerine birini görevlendirmeniz gerekiyor. Bu durumda tablet makinelerinde çalışanları gözünüzün önünden geçirmeniz doğaldır: Bayan Oval, Bayan Silindir, Bay Elips ve Bay Küp değişik açılardan yeteneksizlik göstermekledirler. Bunların yükseltilmesini düşünemeyeceğinize göre olağan koşullarda- en yetenekli işçiniz diye bildiğiniz Bay Küre'yi seçip onu, ustabaşılığa yükseltiyorsunuz.

Varsayalım ki Bay Küre, ustabaşı olarak yeteneğini gerçekten de gösterdi. Daha sonra atölye şefiniz, fabrika müdürlüğüne yükselince, Bay Küre de onun yerine geçecektir. Oysa Bay Küre eğer yeteneksiz bir ustabaşı durumuna düşseydi, o görevinden sonra artık yükselemeyecekti, çünkü ustabaşılıkta, benim “yeteneksizlik düzeyi” adını verdiğim düzeye ulaşmış olacaktı. Çalıştığı Süre boyunca da bu düzeyde kalacaktı.

Bay Elips ve Bay Küp gibi birtakım görevliler, yeteneksizlik düzeyine görevlerinin ilk basamağında erişmiş olurlar ve hiç yükselemezler. Bazıları ise Bay Küre gibi, (Bay Küre’nin iyi bir ustabaşı olamadığını varsayarsak) bu düzeye, bir yükselme sonra ulaşırlar.

Bay Onaran, kendi yeteneksizlik düzeyine hiyerarşinin üçüncü basamağında ulaştığı halde, General Yener, bu düzeye hiyerarşinin en üst basamağında ulaşmıştır.

Görev yerine ilişkin yeteneksizlik konusunda ve yüzlerce örnek olay üzerinde yaptığım incelemelere dayanarak Peter İlkesi’ni şöylece saptadım:

HİYERARŞİK BİR ÖRGÜTTE HER GÖREVLİ, KENDİ YETENEKSİZLİK DÜZEYİNE DOĞRU YÜKSELME EĞİLİMİNDEDİR.

Yepyeni bir bilim!

İlkeyi böylece ortaya koyduktan sonra, hiyerarşik örgütleri inceleyen yeni bir bilim dalını, “Hiyerarşiyoloji”yi bulduğumu anladım.

Hiyerarşi terimi önceleri, belli rütbe sıraları olan rahiplerden kurulu kilise devleti için, kullanılıyordu. Bugünkü teriminse kapsamına üyelerinin ya da personelinin rütbe, sınıf ve kadrolara göre düzenlendiği tüm örgütler girmektedir.

Gerçi hiyerarşiyoloji, çok yeni bir bilim dalıdır ama, kamu ve özel kesimlerin yönetimlerine uygulanabilirlik özelliği çok fazladır.

Siz de varsınız!

Ortaya attığım ilke, tüm hiyerarşik örgütleri, dolayısıyla uygarlığımızın yapısının tümünü anlayabilmenin anahtarıdır. Farklı olma özenti içindeki birkaç kişi, hiyerarşinin dışında kalmaya çabalayabilirler, ama ticaret, endüstri, sendikacılık, siyasa, devlet memurluğu, askerlik, din ve eğitim alanlarındaki herkes hiyerarşiyle ilgilidir; hepsi de Peter İlkesi’nin eskisindedir. Gerçi yukarıda belirtilen kişilerin pek çoğu bir yeteneklilik düzeyinden, diğerlerine doğru bir ya da iki yükselme yapabilirler. Ne var ki, yeni düzeydeki yeteneklilikleri, onlara, başka bir yükselme için, hak kazandırır. Böylece benim için, sizin için, herkes için sonuncu yükselme, yeteneklilik düzeyinden, yeteneksizlik düzeyine çıkmak biçiminde olur.^[4]

Demek ki yeterince süre olduğu -ve hiyerarşide de yeterince basamağın bulunduğu- varsayıldığında her görevli, kendi yeteneksizlik düzeyine ulaşır ve orada kalır. Peter’in Tamamlayıcı İlkesi’ne göre:

Zaman içinde her görev, onu yapmakla yeteneksiz görevlilerce doldurulma eğilimindedir.

Çarkı kimler döndürür?

Doğaldır ki içindeki tüm görevlilerin yeteneksizlik düzeyine eriştiği örgütler pek az görülür. Çoğu durumlarda hiyerarşik örgütün kuruluş amaçlarına ulaşması için bir takım çabalar gösterilir. ***İşte bu çalışmalar, daha kendi yeteneksizlik düzeylerine bile erişmemiş görevlilerce yürütülür.***

Bölüm 2

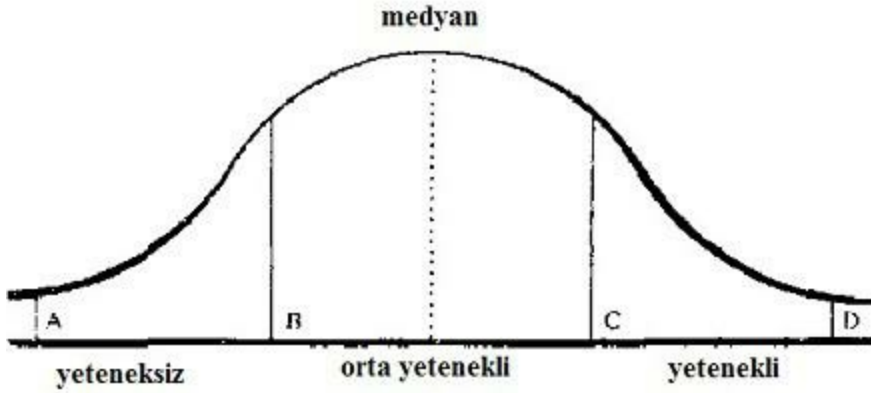
İLKENİN UYGULAMADAKİ GÖRÜNÜŞÜ

"Eski okul anıları..."

J. Heywood

Yüksekkent'in okul örgütü gibi tipik bir hiyerarşik kuruluşun incelenmesi Peter İlkesi'nin öğretim dalında nasıl işlediğini gösterecektir. Bu örneği inceleyerek hiyerarşiyolojinin, tüm örgütlerde nasıl uygulandığını anlayacağız.

İncelememize hiyerarşinin tabanında bulunan öğretmenlerden başlayalım. Bu inceleme yönünden öğretmenleri yetenekli, orta yetenekli ve yeteneksiz diye üç gruba ayırıyoruz. Dağılım kuramının gösterdiği, deneyimlerin de doğruladığı gibi, bu grupların üçüne de eşit sayıda öğretmen düşmez; çoğunluk orta yetenek grubuna, daha az sayıdaki öğretmenler de yetenekliler ve yeteneksizler gruplarına girerler. Aşağıdaki grafik bu dağılımı göstermektedir:



Yeteneksiz bir öğretmen yükselmeyi hak edemez. Örneğin, Bayan Tabire Teksir, okuldayken başkalarının dediğinden hiç çıkmazdı. Ödevleri ya ders kitaplarından ve makalelerden aktarma, ya da profesörlerin konferanslarını yazıya dönüştürme biçiminde olurdu. Her zaman -ne eksik, ne de fazla- tam tamına denileni yapardı. Bayan Teksire çok başarılı bir öğrenci gözüyle bakılırdı, nitekim Yüksekent Öğretmen Okulunu üstün başarı ile bitirdi.

Bayan Teksir öğretmen olunca kendisine ne, nasıl öğretiliyse,

öğrencilerine de aynı şeyleri, aynı biçimde öğretmeye koyuldu. Ders kitaplarını, konu listelerini ve giriş çıkış saatlerini kılı kılına uygulamaya başladı.

Dayanılacak bir kuralın, ya da bir örneğin bulunamadığı durumlar dışında Bayan Teksir'in çalışmaları hiç de kötü gitmiyordu. Ama su borusunun patlayıp bütün sınıfın suyla dolduğu bir gün Bayan Teksir, Müdür yetişip de öğrencileri kurtarana dek dersi sürdürmüştü. Müdür,

"Bayan Teksir, Tanrı aşkına! Yerde bir karış su varken, siz hâlâ nasıl olur da dersi sürdürürsünüz?" diye bağırdığında Bayan Teksir, "Tehlike çanını çaldırmadığınızdan kuşum yok" diye cevap vermişti. Öğretmenin, ödün vermeyen biçimselliği karşısında Müdürün imdadına, iç yönetmeliğin o anda hatırlayıverdiği bir maddesi yetmişti, tehlikeli durumlarda kendisine olağanüstü yetki tanıyan bu maddeyi söyleyerek ayak bileklerine kadar suya batmış öğrencileri okuldan çıkardı.

Demek isliyorum ki hiçbir kurala, hiçbir emre uymamazlık etmediği halde Bayan Teksir, sık sık kötü duruma düşüyordu; hiç bir zaman yükselemeyecekti. Yetenekli bir öğrenci olduğu halde, daha öğretmenlikte yeteneksizlik düzeyine erişen Bayan Teksir, bu düzeyde tüm çalışma yaşamı boyunca kalmak durumuna düşmüştü.

Yükselebilecek çoğunluk

Öğretmenliğe ilk atananların çoğunluğu yetenekli, ya da orta derecede yeteneklidirler (grafikte B - D arasındaki alana bakınız.) ve bunların hepsi de yükselmeye hak kazanırlar. Aşağıda bunlarla ilgili bir örnek bulacaksınız:

"Gizli güçsüzlük"

Bay Fen'er önce başarılı bir öğrenciydi, sonra da çok sevilen bir fen dersleri öğretmeni oldu. Sınıfta yapılan dersler olsun, laboratuvar dersleri olsun, öğrencilerce çok ilginç bulunuyor; öğrencileri derslere etkin bir biçimde katılıyor, laboratuvarı temiz ve düzenli tutuyorlardı. Gerçi Bay Fen'er, dosya, evrak işlerinde pek becerikli değildi ama, bu kusuru öğretmenlikteki başarısı karşısında üst yöneticilerince önemsenmiyordu.

Bay Fen'er fen dersleri bölüm başkanlığına yükseltince tüm ders araç ve gereçlerini ısmarlamak, bir yığın kayıt, tutmak durumunda kaldı. Yeteneksizliği de böylece ortaya çıktı. Tam üç yıl boyunca yeni Bunsen bekleri ısmarladı ama bunların bağlantı borularını unuttu. Borular eskidikçe

alışan bekler azalıyor, buna karşılık yepyeni bekler depolarda birikip duruyordu.

Bay Fener için yeniden bir yükselme düşünülmedi, düşünülemezdi de... Onun erişebileceği en yüksek düzey, yeteneksizliğini **gösterdiği**, bugünkü düzeyi idi.

Hiyerarşinin st basamakları

Bay Kabataş hem iyi bir ğrenci, hem iyi bir ğretmen, hem de iyi bir bölüm başkanıydı; müdür başyardımcılığına yükseltildi. Bu görevinde de öğretmenlerle, öğrencilerle, velilerle iyi ilişkiler kurdu; bilgisiyle de yetenekliliğini gösterdi. Derken, bir adım daha yükselerek okul müdürü oldu.

O zamana kadar Bay Kabataş, ne okullar yönetim kuruluyla, ne de milli eğitim müdürüyle doğrudan doğruya çalışma durumunda kalmamıştı. Kendisinin, daha yüksek düzeydeki görevlilerle ilişki kurmak için, gerekli incelikten yoksun olduğu kısa zamanda ortaya ıktı. İki ğrencinin kavgasını yatıştırmaya çabalarken, milli eğilim müdürünü bekletiyor; hasta bir öğretmenin yerine sınıfa girerek, milli eğitim müdür yardımcısının başkanlığındaki müfredatı yeniden düzenleme toplantısını kaçırıyordu.

Okulu yönetmek için gereğinden çok çalışıyor, okul ile ilgili örgütlerde görev almaya zaman bulamıyordu: Okul aile birliği yönetim kurulu üyeliğini, blėe toplum kalkınması derneği başkanlığını, açık saçık yayınlarla savaş demeği danışmanlığını geri çevirdi.

Müdürü olduğu okul, çok geçmeden çevrenin desteğini yitirdi, milli eğitim müdürünün gözünden düştü. Bay Kabataş hem st yöneticileri, hem de hemşerileri tarafından başarısız bir müdür olarak görülmeye başlandı. Milli eğitim müdür yardımcısının yeri boşaldığında, okullar yönetim kurulu bu görev için, Bay Kabataş'ı düşünmedi bile. Artık Bay Kabataş, emekli olana dek mutsuz ve yeteneksiz bir okul müdürü olarak kalacaktı.

Bay Dikbaş, sırasıyla, ğrenci, ğretmen, bölüm başkanı, müdür başyardımcısı ve müdür olarak yeteneğini kanıtlayınca milli eğitim müdür yardımcılığına yükseltildi. Daha önce okullar yönetim kurulunun kararlarını alıp onu, kendi okulunda uygulamakla görevi biterken şimdi, milli eğitim müdür yardımcısı ve kurulun yesi olarak kararların saptanması görüşmelerine katılma, görüşmelerde izlenen demokratik yöntemlere uyma durumunda kaldı.

Ancak Bay Dikbaş, demokratik yöntemlerden hiç hoşlanmamaktaydı. Uzmanlığını sürekli olarak öne sürüyor, eskiden öğrencilerine ders anlattığı gibi, yönetim kurulu üyelerine de yüksekte atıyordu. Yine, eskiden öğretmenleri nasıl yönetmişse, şimdi yönetim kuruluna da egemen olmaya çalışıyordu. Yönetim kurulu, bu durumda onun, yeteneksiz bir millî eğilim müdür yardımcısı olduğu kanısına vardı, artık bir kez daha yükselecek değildi.

Bay Savruk öğrenciliğinde, dil öğretmenliğinde, bölüm başkanlığında, müdür başyardımcılığında ve müdürlükte hep başarılı oldu. Sonra tam altı yıl, milli eğitim müdür yardımcılığını da kusursuz yaptı, yurtseverliğinden, kibarlığından, fikirlerini kimseyi incitmeden savunmasından dolayı, herkesçe sevildi. Derken milli eğitim müdürlüğüne yükseltildi. Ne yazık ki, bu görevde içine girmek durumunda kaldığı, bütçe ve maliye işlerini daha baştan beceremedi. Öğretmenlik görevinin başından bu yana Bay Savruk, para işleri ile hiç ilgilenmemişti: Aile bütçesini eşi yönetir, ona da haftalık cep harçlığı verirdi.

Yeni görevinde Bay Savruk'un, maliye işlerindeki yeteneksizliği, hemen ortaya çıktı. Bay Savruk, düzenbaz bir firmadan birtakım eğitim araç ve gereçleri aldı, ama bunlarda kullanılacak metin, film gibi, ek malzemeyi vermeden firma, iflasını duyurdu. Bay Savruk, kentteki tüm okulların her sınıfını, kapalı devre eğitim televizyonları ile donattı, Ne var ki, eldeki ve bulunabilen programların hepsi de yalnızca ortaokullar içindi Bay Savruk da böylece, kendi, yeteneksizlik düzeyini bulmuştu.

Değişik bir yükselme yöntemi

Yukarıdaki örnekler bizim kumanda zincirinde yükselme dediğimiz yönteme uymaktadır. Bir de danışma destek görevleri zincirinde yükselme yöntemi, vardır. Bu alandaki tipik örnek de Bayan Küçük'ün durumudur:

Önce başarılı bir öğrenci sonra, yine çok başarılı bir ilkokul öğretmeni olan Bayan Küçük, ilköğretim müfettişliğine yükseltildi. Artık öğrencileri değil, öğretmenleri yetiştirecekti. Ama Bayan Küçük, yeni görevinde de hâlâ küçük öğrenciler üzerinde çok iyi sonuçlar veren yöntemleri kullanmayı sürdürüyordu.

Bayan Küçük, öğretmenlerle -tek tek, ya da toplu olarak- görüşürken yavaş yavaş ve tane tane konuşuyor, bir, iki heceli sözcükler seçiyordu. İyice anlaşıldığından emin olmak için, her konuyu değişik yaklaşımlarla birkaç kez

yineliyordu. Her zaman tatlı tatlı gülümsüyordu.

Öğretmenler, Bayan Küçük'ün "yakıştırma" gülüşünü, "tepeden bakan anneliğini" hiç tutmuyorlardı, hatta öyle ki dediğini yapacakları yerde tersini yapıp, neden böyle yaptıklarının gerekçesini bulup, ona, söylemek için fazladan saatlerini harcıyorlardı. Bayan Küçük, ilkokul öğretmenlerin, söz geçirmede yeteneksizliğini, böylece kanıtlamış oldu. Bundan dolayı da başka bir yükselmeye hak kazanamayacak, kendi yeteneksizlik düzeyinde, ilköğretim müfettişi olarak kalacaktı.

Kararı siz verin

Sizler de herhangi bir hiyerarşik örgüt te. buna benzer örnekler bulabilirsiniz. Kendi çalıştığınız yerde de çevrenize şöyle bir bakıp yeteneksizliklerinin düzeyine erişmiş kişileri saptayabilirsiniz. Her hiyerarşik örgütte, zeytinyağının üste çıkıp orada "dondüğünü" göreceksiniz. Hatta aynaya bakınca, birden göreceksiniz ki... Ama hayır! "Bu ilkenin dışında olan örnekler olamaz mı? Bu kaçınılmaz bir ilke midir?" diye sormayı yeğleyeceğinizi biliyorum.

Bu soruları bundan sonraki bölümlerde inceleyeceğiz.

Bölüm 3

GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIKLAR

*"Kötüye gidince işler
Suçlular kırk dereden su getirirler."*

J. Dryden

Peter İlkesi'ni anlattığım kişilerden bir çoğu, ilkemi, benimsemek istemediler. Bunların hepsi de büyük bir hevesle hiyerarşiyoloji kuramında tutarsızlıklar aramaya koyuldular, hatta kimi kez bulduklarını da sandılar. Bundan dolayıdır ki, yeri gelmişken bir uyarıda bulunmak istiyorum: Sakın görünüşteki tutarsızlıklara ve ayrıcalıklara aldanmayın!

GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIK No: 1 - IŞINLAMA

Peki Bay Kaya'nın yükseltilmesine ne diyeceksiniz? Ondan daha beceriksizi yoktur, üstelik başkalarının işlerini aksatıp engeller; hiç değilse başkalarının yolunu tıkamasın diye onu üst düzeye itiverdiler.

Böyle soruları çok duydum. "Işınlama" adını verdiğim bu örneği yakından inceleyelim: Bay Kaya, yeteneksiz olduğu bir yerden yetenekli olacağı bir yere mi yükseltilmiştir? Hayır! Yalnızca verimsiz bir görevden, diğerine geçirilmiştir. Şimdi daha fazla mı sorumluluk yüklenecektir? Hayır! Yeni görevinde eskisine göre, daha mı çok çalışacaktır? Hayır!

Işınlama yalancı bir yükselmedir. Bay Kaya gibi memurlar, gerçek bir yükselme yaptıklarını sanırlar; diğerleri işin doğrusunu görürler. Şu da var ki yalancı yükseltmenin asıl amacı, hiyerarşinin dışındakilerin gözünü boyamaktır, bu yapılabilirse manevra başarıya ulaşmış sayılır. Ama denetimli bir hiyerarşiyolojist, böyle şeylere kanmaz. Hiyerarşiyoloji yönünden gerçek yükselme diye kabul edebileceğimiz tek yükselme, yeteneklilik düzeyinden yapılacak yükselmedir.

Başarılı bir ışınlamanın etkileri neler olabilir? Varsayalım ki, Bay Kaya'nın üst yöneticisi olan Bay Taşkiran, kendi görev yerinde yeteneklidir. Bu durumda Bay Kayayı yükseltmekle üç yarar birden sağlar:

1) Kendi yükseltme kararlarının başarısızlığını örtbas etmiş olur: Bay Kaya'nın yeteneksizliğini kabul etmek, ötekileri **"Bay Taşkiran, Bay Kaya'yı buraya getirmeden önce, onun bu işin adamı olmadığını bilmeliydi"** diye

düşünmeye yöneltir. Ama bir ışınlama, önceki yükseltmenin haklılığını kanıtlar. (Ne var ki bu kanıtlama, diğer memurlara ve işe dışarıdan bakanlara karşı olur, yoksa bir hiyerarşiyolojiste karşı değil!)

2)Memurların moralini yükseltir: Memurların bir bölümü **"Eğer Kaya da yükseltirirse, ben haydi haydi yükselim"** diye düşünürler. Böylece bir tek ışınlama, pek çok mavi boncuk dağıtmanın yerine geçer.

3)Kendi hiyerarşik örgütünü korumuş olur: Bay Kaya ne denli yeteneksiz olursa olsun işten atılamaz: Belki de iş konusunda bildikleri, rakip bir şirkette Bay Taşkıran için, çok tehlikeli olabilecek niteliktedir.

Yaygın bir görünüm

Hiyerarşiyolojinin belirttiğine göre her gelişmiş örgüt, üst yönetim düzeyinde böyle "tortu birikimi" özelliği gösterir. Bunların arasında hem ışınlanmışlar, hem de ışınlama adayları bulunur. Örneğin elektrikli ev araçları üreten bir şirkette tam yirmi üç tane idare meclisi başkan yardımcısı bulunmaktadır.

Şaşılacak bir sonuç

Link Radyo Yayın Şirketi, yayın bölümünün yaratıcılığı ile tanınmıştır. Bu özellik ise, ışınlama yöntemi ile kazanılmıştır. Link Şirketi, yayınlara, işle, güçle, ilgisi olmayan tüm görevlilerini, pek kısa bir süre önce, üç milyon dolarlık şahane bir Merkez Bürosuna taşımıştır

Bu binada hiç kamera, mikrofon, amplifikatör olmadığı gibi, binanın kendisi şirketin en yakın stüdyosundan kilometrelerce uzaktadır. Buna karşın Merkez Bürosundaki görevliler sürekli olarak, rapor yazma, örgüt şemaları hazırlama, komisyonlar toplama işleri ile uğraşmaktadırlar.

Geçenlerde bu şirketin üst düzeydeki yöneticileri arasında, merkez yönetim çalışmalarının yeniden düzenlenmesi için bazı değişiklikler yapılacağı duyuruldu, sonuçta Yönetim Kurulu Başkanının dört Yardımcısı sekize çıkarıldı, ayrıca Başkana bir de "Koordinasyon İşleri ile Görevli Özel Yardımcı atandı

Böylece görülüyor ki ışınlama, kahve dövücülerinin 'hık' deycilerini ayıklamada pekala işe yaramaktadır.

GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIK No: 2 - SÜSLÜ KAYDIRMA

Süslü Kaydırma, başka bir yalancı yükselme yöntemidir. Yeteneksiz

görevliye, kadrosu yükseltilmeden -hatta bazen ücreti de arttırılmadan - daha süslü bir unvan verilir ve odası binanın uzak bir köşesine taşınır

Bay Kağıtçıoğlu, Kartal Kâğıtçılık Şirketinin İdari işler Müdürü olarak yeteneksizliğini ortaya koymuştu. Süslü kaydırma işleminden sonra kendisini, aynı ücretle ve **İç Haberleşmeler Koordinasyon Müdürü** sanıyla birimler arası yazışmaların ikinci kopyalarını dosyalayanların başında buldu.

OTOMOTİV ENDÜSTRİSİ DOSYASI, ÖRNEK No: 8 - Hızlan Oto Yedek Parçaları Şirketi, süslü kaydırma yöntemini pek çok hiyerarşik Örgütten daha fazla geliştirmiş görünmektedir. Hızlan'ın çok sayıda bölge örgütü bulunmaktadır. Son incelemede tam yirmi beş üst düzey yöneticisinin “Bölge Baş Müşaviri” olarak merkezden “kayıplara karıştığını” gördüm.

Üst düzeydeki yöneticilerden birisi, şirketin taşrada satın aldığı bir oteli işletmekle görevlendirilmişti. İşinde ileri derecede devamsız olan bir başyardımcı, üç yıldan beri şirketin tarihini yazmaya çabalıyordu. Bundan şu sonucu çıkarabiliriz: Hiyerarşik örgüt ne denli büyükse, süslü kaydırma yöntemi o denli kolay uygulanabilir.

Bir aldırmazlık örneği

Ufak bir kamu yönetimi biriminin 92 kişilik tüm personeli, başka bir örgüte bağlanmış; yıllık maaşı 16.000 Dolar olan müdürü işsiz ve elemansız yerinde bırakılmıştır! Bu, çok az görülen bir durumdur: Örneğimizdeki hiyerarşik örgüt piramidinin tepe taşı, tek başına, bir temele dayanamadan boşlukta asılı durmaktadır! Bu ilginç duruma “yüzen kilit taşı” adını veriyoruz.

GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIK No: 3 - GÖREVİ TERSYÜZ EDENLER

Alkollü içki satışlarının devlet tekelinde olduğu bir ülkeye giden, bir arkadaşım anlatmıştı: Kendisi ülkeden ayrılacağı sırada bir resmi tekel satış mağazasına gidip, “Ülkenizden çıkarken yanıma ne kadar alkollü içki alabilirim?” diye soruyor. Tezgâhtar, "Bunu çıkış kapısındaki gümrük görevlilerinden sormanız gerekli" diye yanıt veriyor. Arkadaşım, “Ama ben şimdi bilmeliyim ki, fazlasını gümrükte elimden almasınlar.” Tezgâhtar, “Bu. gümrükleri ilgilendiren bir konudur; bizi değil.” Arkadaşım, "Ama siz gümrüklerin bu konudaki kuralını bilmiyor değilsiniz ya!" Tezgahtar, “Evet biliyorum, ama gümrük sınırlamaları bizim satış örgütümüzün yetki alanı dışındadır. Onun için ben de size, bu konuda bilgi vermeye yetkili değilim.”

Sizin de başınızdan buna benzer bir olay geçti mi? “Bu bilgiyi size veremeyiz” diyen oldu mu? İlgili görevli sorunuzun yanıtını bilir, onun, bunu siz de bildiğini bilirsiniz ama şu, ya da bu nedenle bu yanıt size söylenmez.

Bir zamanlar yeni bir üniversitede öğretim görevi almıştım. Muhasebe bürosundan bana verilen özel kimlik kartı, bana üniversitenin kitabevinde çek bozdurma yetkisi, tanıyordu. Kitabevine gittim, kimlik kartımı gösterdim ve yirmi dolarlık bir seyahat çeki verdim. Kasiyer kız, “Özür dilerim, biz yalnız maaş çeklerini, ya da nama yazılı çekleri bozuyoruz,” dedi. “Ama bu çok maaş çekinden de, nama yazılı çekten de daha geçerli değil mi? Ben bu çeki, herhangi bir mağazada sizin verdiğiniz kimlik kartını göstermeden, bozdurabilirim. Seyahat çekleri paradan farksızdır” dedim. Kasiyer, “Biz, seyahat çeklerini bozmuyoruz” diye kestirip attı.

Yaşamla ölüm arasındaki çok değerli sürede kaza kurbanına bakacak yerde, bu yığın form doldurturan hastaneleri; uyuyan hastayı zorla uyandırıp uyku ilacı içiren hastabakıcıları hep bilirsiniz.

Hong-Kong ile Makao arasındaki feribotta, gide gele tam on bir ay geçiren İrlandalı Michael Patrick O’Brien’i de belki duymuşsunuzdur: Adamcağızın, iki limandan birisine çıkmasını sağlayacak kâğıtları, eksik olduğu halde kimse bunları, tamamlamak istememişti.

Özellikle bağımsız karar verme yetkisi bulunmayan küçük memurlarda, formların doğru doldurulması, yöntemlere kesinlikle uyulması gibi konularda büyük bir tutku görülür: Amaçlara bakılmaz, ama alışlagelen yöntemlerden en küçük bir sapmaya bile izin verilmez.

Görevsel otomasyon

Yukarıdaki davranış örneğine ben görevsel otomasyon, otomatik çalışma diyorum. Otomatikleşmiş görevlilere göre araçlar amaçlardan; dosyaların evrakların kendileri, bunların hizmet ettikleri hedeflerden daha önemlidir. Otomatik çalışan görevliler, kendilerinin varlık nedeni diye vatandaşları, halkı görmezler; tam tersine halkı kendilerini, formları, yöntemleri ve örgütü besleyen bir hammadde, diye görürler.

Otomatikleşmiş görevliler, iş sahipleri, müşteriler, kurbanlar tarafından yeteneksiz olarak değerlendirilirler. Buna göre sizler de "Bu kadar çok sayıda otomatikleşmiş yeteneksiz görevli nasıl oluyor da yükseliyor? Yoksa otomatikleşmiş görevliler Peter İlkesi’nin dışında mıdır?" diye sorabilirsiniz. Bu soruları yanıtlamak için, ben de bir karşı soru sormak

durumundayım "Yetenekliliğe karar veren kimdir?"

Bir ölçü sorunu

Bir görevlinin yetenekliliği, hiyerarşik örgütün dışındakiler tarafından değil, kendi yöneticilerince değerlendirilir. Üst yönetici, eğer henüz kendi yeteneklilik düzeyinde ise, emri altındakileri yararlı çalışmalarına göre değerlendirir, örneğin, sağlık hizmetlerine, sosis ya da masa ayağı üretimlerine, yani hiyerarşik örgütün belirtilmiş amacına katkıda bulunmalarına bakar. Başka bir deyişle **çıkıtları** değerlendirir.

Öte yandan eğer üst yönetici, kendi yeteneksizlik düzeyine erişmişse, bu durumda emrindekileri "kuramsal" ölçülere göre değerlendirir; yetenekliliği de statükoyu koruyan kurallardan, yönetmeliklerden, formlardan hiç ödün vermeyen davranış olarak görür. Ele, söze çabukluk, titizlik, üstlere saygı, iç yazışmalar, bu açıdan ileri derecede değerlidir. Başka bir deyişle, bu tip üst yönetici **girdilere**, değer verir.

"Bay Güven, **güvenilir** bir kişidir."

"Bay Yağcıoğlu'nun çalıştığı yerde **işler tıkırındadır**"

"Bay Yorulmaz, **hiç durmadan çalışır.**"

"Bayan Candan **iş arkadaşlarıyla iyi geçinir.**"

*Bütün bu örneklerde iç düzene verimli çalışmadan daha fazla değer verilmiştir. İşte bu durum, "Peter'e göre görevin tersyüz edilmesi"dir. Otomatikleşmiş görevlilere, "Görevi tersyüz edenler" de diyebiliriz: Bunlar **araç amaç ilişkisini** tersyüz etmişlerdir.*

Eğer yukardaki örneğimizde içki mağazasının tezgâhtan gümrük kurallarını o anda anlatsaydı, turist arkadaşımın işi görülmüş olacaktı, ama üst yönetici, birimin kurallarına uymadı, diye tezgâhtara "takacaktı."

Eğer kitabevinin kasiyeri benim seyahat çekini bozsaydı ben sevinecektim ama mağaza müdürü, yetkisini aştı diye kasiyeri cezalandıracaktı.

"Peter'in Tersyüzleri" için yükselme olanakları

Peter'in Tersyüzleri'nin ya da başka bir deyişle otomatik çalışanların bağımsız karar verme yetenekleri yoktur. Bunlar her zaman emirlere uyarlar, hiçbir zaman karar vermezler. Bu özellik hiyerarşi açısından yetenekliliklerdir. Öyleyse Peter'in Tersyüzleri yükselme hakkına sahiptirler Şanssızlık, bu kişileri karar verme durumunda kalacakları yerlere getirene dek onlar da

yükselirler, bu noktada yeteneksizlik düzeylerini bulurlar.^[5]

Görülüyor ki -biz istesek de, istemesek de- görevsel otomasyon Peter İlkesine ters düşmemektedir. Öğrencilerime her zaman dediğim biçimiyle, **yeteneklilik** de tıpkı “gerçek” gibi, “güzellik” gibi, “kontak lens” gibi sahibinin gözündedir.

GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIK. No: 4 - HİYERARŞİK YAPRAK DÖKÜMÜ

Şimdi üzerinde duracağımız durum, henüz yetişmemiş gözlemcileri en çok yanıltan durumdur: Bu örnekte verimli ve iyi çalışan bir görevlinin yükselmemesi bir yana, görevine son verildiğine tanık olmaktadır.

Önce birkaç örnek verip açıklamayı sonraya bırakalım.

Yüksekkent'de bütün öğretmenler önce bir yıllık bir adaylık geçirirler. Bay Kitapçıl, üniversitede öğrenciyken dil ve edebiyat derslerinde çok başarılıydı. Dil ve edebiyat dalındaki öğretmen adaylığı sırasında klasik ve modern eserlere olan tutkusunu öğrencilerine de aşıladı, öğrencilerin bir bölümü Yüksekent Halk Kütüphanesine üye oldular, kimisi de eski, yeni kitapçılara uğramaya başladı. İlgileri o denli ilerledi ki. “Yüksekkent Okulları için okunması uygun eserler” listesinde olmayan birçok kitapları da okumaya koyuldular. Çok geçmeden bir sürü kızgın ana baba, sofuluktan yana olan iki mezhepten temsilciler, okul müdürüne başvurup çocukların "uygunsuz" kitaplar okuduklarından yakındılar. Bay Kitapçıl'e gelecek yıl için hizmetine gerek duyulmayacağı bildirildi.

Aday öğretmen Bay Işık'a ilk görev olarak, geri zekâlı çocukların bulunduğu bir sınıfın, öğretmenliği verilmişti. Çocukların, pek bir şeyler başaramayacakları daha önce kendisine söylenmesine karşın Bay Işık, elinden gelen çabayı göstermeye girişti. Yıl sonunda Bay Işık'ın geri zekâlı çocuklarının birçoğu, okuma ve aritmetik konularında normal çocuklardan daha üstün başarı gösterdiler.

Bay Işık'a görevine son verildiğini belirten yazıyla birlikte, geri zekâlı çocuklara öğretilmesi gereken boncuk dizme, kum havuzunda kalıp çıkartma konularını savsakladığı da söylendi: Yüksekent Eğitim Müdürlüğünün geri zekâlı çocuklar için, özel olarak sağladığı model kili, parmak boyaları, kontrplak gibi eğitim araçlarını gereğince kullanamamıştı.

Bayan Çalışkan, aday öğretmen olarak kişisel bir yeteneğe sahipti. Gerçi

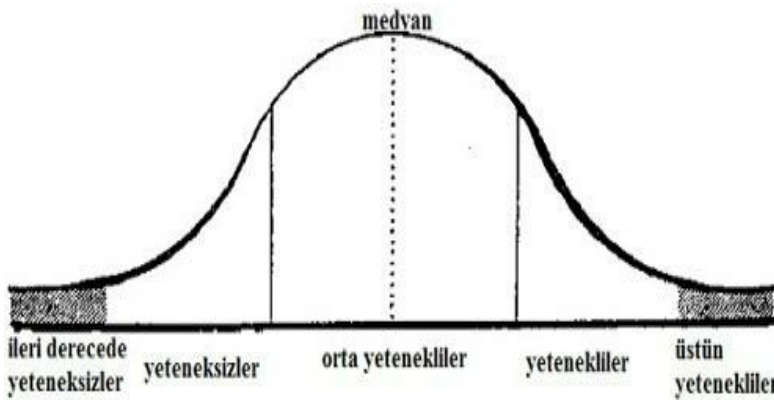
deneyimi yoktu, ama öğrencilerin farklı özellikleri konusunda kolejde öğrendiklerini uygulamaya koydu Sonuç olarak, parlak öğrencilerin bir bölümü iki, üç yılda öğreneceklerini bir yılda öğrendiler.

Okul Müdürü adaylığının onaylanmadığını bildirirken, saygılı bir biçimde, "Durumu anladığınızdan kuşum yok" dedi. Bayan Çalışkan, düzeni bozmuş, müfredatı izlememiş, bazı öğrencilere ileriki yıllar için güçlük yaratmış, resmi not sistemine, ders kitaplarına uymamış, bir üst sınıf öğretmenini zor duruma düşürmüştü.

Bütün bu örneklerin belirttiği gibi, hiyerarşik örgütlerin çoğunda üstün yeteneklilik, yeteneksizlikten daha kötü olarak görülür.

Yukarıda da açıkladığımız gibi, olağan yeteneksizlik işten çıkarılmaya neden olmaz, yalnızca yükselmeyi engeller. Oysa üstün yeteneklilik, çoğu durumlarda işten çıkartılmayı gerektirir; çünkü üstün yeteneklilik hiyerarşik örgütün dengesini bozar ve hiyerarşik Örgütlerin ortak anayasalarının birinci maddesine aykırı düşer: “Hiyerarşi, her şeye karşı korunmalıdır!”

Kitabın ikinci bölümünde, görevlileri; yetenekliler, orta yetenekliler ve yeteneksizler diye üçe ayırdığımızı anımsayacaksınız. O sırada konunun anlaşılmasını kolaylaştırmak için dağılım eğrisinin iki ucunu çizmemiş, görevlilerin iki grubu daha olduğun dan söz etmemiştik. Aşağıda eğrinin eksiksiz biçimini görmektesiniz:



İki uç grupta olan görevliler, ileri derecede yeteneksizler ile, üstün yetenekliler işten çıkarılırlar. Bunlar işe alındıktan kısa bir süre sonra, aynı nedenlerle çıkarılırlar: Bu gruba girenler hiyerarşik örgütün dengesini

bozarlar. İki uç grubun böyle ayıklanmasına, **Hiyerarşik yaprak dökümü** diyoruz.

Birkaç ürkütücü örnek

Üstün yetenekli bazı görevlilerin başlarına neler geldiğini, yukarıda görmüşlük. Şimdi ileri derecedeki yeteneksizlikle ilgili birkaç örnek verelim:

Bayan Kristal, bir büyük mağazanın elektrikli ev araçları satan bölümüne tezgâhtar olarak alındı. Daha işin başında yaptığı satışlar ortalama ölçünün altındaydı. Aslında yalnızca bu, işe son vermeyi gerektirmez. Çünkü öteki pek çok tezgâhtar da ortalamanın altındaydılar. Ama Bayan Kristal'in kayıt işleri de berbattı. Yazar kasada yanlış tuşlara basıyor, başka mağazaların kredi kartlarını kabul ediyor, -daha da kötüsü- taksitle satış senedini doldururken karbon kâğıdını ters koyuyordu. Bunu yapınca da doğal olarak, müşteriye senedin aslını veriyor, müşteride (birisi asıl, diğeri arkasına tersten çıkmış) iki kopya oluyor, kendisindeyse hiç nüsha kalmıyordu. Hepsinden de beteri üstlerine saygısızca davranıyordu. Sonuç olarak, bir ay sonra işine son verildi.

Bir protestan papazı olan Bay İnanç'ın Tanrı kavramı, biçimsel tapınma yöntemleri, İsa'nın yeniden dirilmesi, öteki dünya gibi, konularda kiliseninkilere ters düşen keskin bazı görüşleri vardı. Buna göre Bay İnanç, kendi kilisesinin üyelerine gerekli öğütleri vermekte yeteneksizdi ama, aynı görevde yıllarca kaldı. Derken bir gün, bir kitap yayımladı. Kitabında kilise örgütünün tutuculuğunu eleştiriyor, örgütün vergi kapsamına girmesinin gerekçelerini belirtiyordu. Ayrıca kilisenin, eşcinsellik, uyuşturucu maddeler kullanma, ırk ayırımı ve bunlara benzer toplumsal sorunlarla da ilgilenmesini istiyordu. Böylece bir adımda yeteneksizlikten üstün yetenekliliğe sıçramış oluyordu; işine hemen son verildi.

Üstün yeteneklilerin iki önemli özellikleri vardır:

- 1) Bunlar üretim yapamazlar: "Çıktılar yönünden."
- 2) Bunlar örgütün birliğini de bozarlar: "Girdiler yönünden."

Siz de dökülen yapraklardan birisi olabilir misiniz?

Görülüyor ki, tipik bir hiyerarşik örgütte, üstün yeteneklilik de ileri derecede yeteneksizlik de istenilmez. Yine görülüyor ki, hiyerarşik yaprak dökümü konusu olan görevliler de, bütün ötekiler gibi. Peter İlkesi'nin kapsamına girmektedirler. Hiyerarşik yaprak dökümüne konu olan

görevlilerin diğerlerinden farkı, olağan koşullarda bunların işlerine er geç son verileceğidir.

Siz de başka bir örgütte olmayı ister miydiniz? Silahlı Kuvvetlerde, eğitimde, ticaret alanında bugün bulunduğunuz yeri isteyerek mi seçtiniz, yoksa aile baskısının ya da başka çevre koşullarının bir kurbanı mısınız? İyi bir planlama ve kararlı bir tutumla siz de kendinizi üstün yetenekli, ya da ileri derecede yeteneksiz duruma getirebilirsiniz!

GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIK No: 5 - BABA DESTEĞİ

Bazı eski tip aile şirketlerinin sahipleri, kendi çocuklarını öteki görevlilerden ayırmazlar. Buna göre çocuklar, hiyerarşinin en alt düzeyinden işe başlayıp. Peter İlkesine göre yükselirler. Bu durumlarda şirket sahibinin şirketini sevmesi, etkin ve verimli çalışmayı benimsemesi, hakseverlikten ödün vermemesi gibi tutum ve davranışları, aile bağları tutkusuna ağır basıyor demektir.

Ne var ki çoğu durumlarda, bu tip şirketlerin sahipleri, çocuklarını doğrudan doğruya üst bir düzeye getirirler; oğullarının bir süre sonra bir basamaktan diğerine yükselmelerine gerek kalmadan, en üst düzeye ulaşacak yeteneği elde edebileceklerini düşünürler, böylece oğul babaya “hayrül halef” olur, derler. İşte bu ikinci tip durumlara, baba desteği diyoruz.

Baba desteği başlıca iki yöntemle uygulanır:

Baba desteği birinci yöntemi:

Bu yöntemde, örgütteki görevlilerden birisinin yeri süslü kaydırma, ya da ıslanma yollarından biriyle değiştirilir; babasından destek alana böylece yol açılır. Bu yöntem İkinciye göre daha az kullanılır; çünkü yeni görevliye karşı cephe alınmasına yol açar.

Baba desteği ikinci yöntemi:

Baba desteği görececek olan için, adı etkileyici yeni bir yer yaratılır

Yöntemin açıklanması

Baba desteği, bugünkü sınıflı toplumumuzda görülen durumun küçük çapta bir örneğidir. Bilindiği gibi, sınıflara ayrılmış toplumlarda kayıran kişiler, hiyerarşilere alttan değil, doğrudan doğruya sınıf sınırının üstünden girerler.

[\[6\]](#)

Yeni görevlilerin üst düzeylere sızmaları, kimi kez üretimi arttırabilir.

Bundan dolayı Baba desteği uygulaması hiyerarşinin dışından tepki görmez. Ne var ki Baba desteği gören kişi, hiyerarşik örgütün öteki üyelerinin direnmesiyle karşılaşır: Görevliler, kendilerinin daha önce yükselmelerini sağlayan, ileride de sağlayacak olan asıl yönteme karşı duygusal bir yakınlık duyarlar. (Peter İlgisi) Bundan dolayı başka yöntemlere karşı direnirler.

Baba desteği yönteminin bugünkü görünümü

Oğullarını üst düzeylere atama yetkilerini de ellerinde tutan kişilerin denetimlerindeki aile şirketleri, bugün pek sık görülmemektedir. Bununla birlikte, Baba desteği yöntemi uygulanmıyor değildir, ne var ki desteği görenin, onu atayan ile akraba olması gerekmemektedir. İşte sık görülen bir örnek:

BABA DESTEĞİ DOSYASI No: 7 - Yüksekent Sağlık İşleri Müdürü Bay Tertemiz, akçalı yılın sonuna doğru, bütçeden elinde para arttığını gördü: O yıl kentte salgın çıkmamış, Yüksek Irmak sık sık olduğu gibi taşıp kanalizasyon ağını tıkamamış. (Birisi sağlık diğeri temizlik işlerine bakan) iki yardımcısı da verimli ve tutumlu çalışmışlardı.

Bütçeden kendilerine ayrılan parayı harcayamadıklarından dolayı, gelecek yılki ödeneğin azaltılacağını Bay Tertemiz, kesinkes biliyordu, öyleyse hemen bir şeyler yapmak gerekliydi. Bay Tertemiz, çevreye çöp atılmasını önleyecek ve kenti güzelleştirecek iki projeyi düzenleyip uygulamak üzere, üçüncü bir Müdür Yardımcılığını örgütlendirmeye karar verdi. Bu iş için, kendisinin bitirdiğı yüksekokulun iş idaresi bölümünden yeni çıkmış Bay Dertop'u aldı.

Bay Dertop kendi yönetiminde tam on bir kişilik bir örgüt kurdu: Bir çöple savaş şefi, altı çöple savaş geçici denetleyicisi, üç bayandan kurulu bir büro ve bir halkla ilişkiler görevlisi.

Halkla ilişkiler görevlisi olan Bay Söz'er, öğrenciler için kompozisyon yarışmaları, büyükler için slogan ve amblem yarışmaları açtı; birisi çöple savaş, öteki kenti güzelleştirme konularında iki de eğitici film ısmarladı. Filmler, Bay Dertop ve Bay Söz'er' in öğrencilik yıllarında yüksekokulun tiyatro kulübünde hep birlikte çalışmış oldukları bağımsız bir yapımcı tarafından hazırlandı.

Her şey çok iyi gitti, Bay Tertemiz, bütçe ödeneğini aştı, gelecek yıl için daha fazla ödenek sağlamayı başardı.

Günümüzdeki "baba'lıklar"

Günümüzde “babanın yerine geçme” durumlarını hükümetler yaratmaktadır. Çevre kirlenmesi, yoksullukla savaş, yalnızlıkla savaş, evlilik dışı birlikte yaşamayla savaş, kültürel yönden geri kalmışların boş zamanlarını değerlendirmek için araştırma, gezegenler arası uzay ulaşımının olanaklarını araştırma gibi, pek çok yeni amaçlar için Federal Hükümet^[7] ödenek ayırmaktadır.

Doğal olarak para ayrılır ayrılmaz, onu, harcamak için de bir yöntem bulunması gerekmektedir. Böylece, Yoksullukla Savaş Koordinasyon Görevlisi, Ön hazırlıklar Müdürü, Yayın Seçme Danışmanı, Yaşlılar için Sağlık ve Sosyal Yardım Projesi Organizasyon Direktörü ve daha buna benzer, birçok yeni kadrolar yaratılmaktadır Doğal olarak yine bu kadroları, “doldurmasalar da” buralara, “oturmaları için” birtakım kişiler işe alınmaktadır.

İlke neden zedelenmiş sayılamaz

Bu atamalar, Peter İlkesi'ne aykırı değildir. Atamalarda yeteneklilik, ya da yeteneksizlik aranmaz. Kadrolar yeteneklilerce doldurulmuşsa, bunlar, zaman içinde yeteneksizlik düzeylerine erişinceye dek bir basamaktan diğerine yükselirler.

SONUÇLAR

Görülüyor ki görünüşteki ayrıcalıklar, gerçek ayrıcalıklar değildir; Peter İlkesi tüm hiyerarşik örgütlerdeki tüm görevlilere uygulanabilir.

Bölüm 4

ÇEKİLEREK YÜKSELME

*"Sürekli çekiş. tüm güçle çekiş ve
hep birlikte çekiş..."*

C. Dickens

Peter İlkesinin kesinliğini ve evrenselliğini gördük. Şimdi hiyerarşi içindeki yükselmenizin, ne kadar süreceğini öğrenmek isteyebilirsiniz, işte Dördüncü ve Beşinci Bölümler bu soruyu yanıtlayacaktır, önce, çekiş gücü ile hızlanan yükselmeye bir göz atalım.

ÇEKİŞ GÜCÜNÜN TANIMI

Çekiş gücü, bir görevlinin hiyerarşide kendisinin üstünde olan bir kişiyle yakınlığıdır; bu yakınlık kan veya evlilik hısımlığına ya da dostluğa, tanışlığa dayanır diyebiliriz.

Çekilenin sevilmezliği

Çekiş gücü ile yükselmeyi -kendimizde değil de başkalarında olursa- hiçbirimiz sevmeyiz. Aynı hiyerarşik örgütte çalışanlar, çekiş gücü ile yükseleni tutmazlar, bu tutumlarını da onun yeteneksizliğinden söz ederek, belirtirler.

Bay Hısımer, Yüksekent Eğitim Müdürü olduktan kısa bir süre sonra, damadı Bay Duyses, müzik dersleri müfettişliğine yükseltildi, öğretmenlerin bir bölüğü, bu atamayı eleştirip, Bay Duyses'in kulağının ağır işittiğini ileri sürdüler. Onlara göre bu görev, kıdemi dolayısıyla Bay Kırçıl'ın hakkıydı.

KISKANÇLIK MANTIK DİNLEMEZ! Bay Kırçıl o güne değin o denli çok okul korosu ve orkestrası dinlemişti ki, artık müzikten de çocuklardan da nefret etmeye başlamıştı. Başka bir deyişle, müzik dersleri müfettişi olarak (çıktılar yönünden), o da Bay Duyses'den daha ileri bir yetenek gösteremeyecekti. Demek oluyor ki, öğretmenlerin karşı çıkmaları aslında Bay Duyses'in yeteneksizliğinden değil, öteden beri uygulanagelen kıdem kuralının bozulmasından ileri gelmekteydi.

Bir hiyerarşik örgütteki görevliler yeteneksizliğe karşı çıkmazlar (Peter Poradoksu). Onların yeteneksizlik hakkında söylenmeleri, çekilerek yükselenlere karşı duydukları kıskançlığı örtmek içindir.

ÇEKİMİN SAĞLANMASI

Çekilerek yükseltilen görevlilerin durumları incelenip, bunlar, aynı beceri düzeyindeki öteki görevlilerle karşılaştırılabilirler. Araştırmalarımın sonucunda, çekilerek yükseltilmek isteyenler için, beş geçerli ve güncel öneri saptadım:

1-Bir patron bulunuz

Patron, hiyerarşide sizin üstünüzde olup yükselmenize yardım edebilecek kişidir. Kimi durumlarda bu güce sahip olanları bulmak için, oldukça derin ve geniş kapsamlı araştırmalar gerekebilir. Bu konuyla ilgili olarak yükselmenizin, bir üst yöneticinizin verdiği sicile bağlı olduğunu da sanabilirsiniz. Bu doğru olabilir. Ne var ki, hiyerarşinin üst yöneticileri, sizin bağlı olduğunuz kişinin yeteneksizlik düzeyine eriştiğinin bilincinde iseler, onun olumlu ya da olumsuz yargılarına aldırmayabilirler. Onun için işi, üstünkörü tutmayın, iyi araştırın: ***Arayan bulur!***

2-Patronu canlandırın

“Cansız patron, patron değildir.” Patron sizin yükselmenize yardım ederse bir şey kazanacağına, ya da yardım etmezse bir şeyden yoksun kalacağına inansın.

Araştırmalarımın sonucunda bu canlandırma işlemiyle ilgili -kimisi çok güzel, kimileri ne yazık ki o kadar güzel olmayan- pek çok örnek topladım. Bunları burada belirtmeyeceğim. Daha iyisi, bu konuyu okuyucular için bir sınav olarak önereceğim. Peter Köprüsü diye adlandırabileceğimiz bu köprüyü, kendi gücünüzle geçemezseniz kendi yeteneksizlik, düzeyinize erişmişsiniz demektir ki, o zaman benden alacağınız hiçbir öğüt size yarar sağlamaz.

3) Engellenmeyi önleyiniz

“Yolunuz açık olsun!” Bir yüzme havuzunun trampeline tırmanmakta olduğunuzu varsayalım. Merdivenin yarısında yolunuz tıkanıyor, çünkü önce yüksekte atlamaya karar veren biri, yarı yolda birden korkmuş, başı dönmeye başlamıştır. Adamcağız gözlerini sımsıkı yummuş, merdiven korkuluklarına sımsıkı yapışmıştır. Gerçi düşecek değildir, ama yukarıya da tırmanamıyor, siz de ilerleyemiyorsunuz. Tepedeki arkadaşınızın yüreklendirici haykırıları da para etmiyor.

Tam buna benzer biçimde hiyerarşik bir örgütte de eğer bir üstünüzdeki

yer, kendi yeteneksizlik düzeyine erişmiş biri tarafından tıkanmışsa, ne sizin çabalarınız, ne de patronunuzun çekiş gücü işe yarar (Yol tıkayan bu kişilere “üst'ün görevli” diyoruz). Bu tatsız duruma. **Peter'in Dar Kapısı** adını verebiliriz.

Şimdi yeniden yüzme havuzuna dönelim: Trampoline ulaşmak için, yolu kapalı merdivenden inip, öbür tarafa dolaşarak öteki boş merdivenden yukarı çıkarız. Görev hiyerarşisinde de üst'ün görevlinin tıkadığı yoldan ayrılıp, tıkanık olmayan bir yükselme yolunu seçmeliyiz. Bu yön düzeltmesine de **Peter'in Yandolaşımı** diyoruz.

Peter'in Yandolaşımına karar vermeden önce, Peter'in Dar Kapısı önünde olup olmadığınızı, üstünüzdeki görevlinin gerçek bir “üst'ün görevli” olup olmadığını iyi araştırın Eğer o yükselebilecekse, sizin dolaşmanıza gerek yoktur. Bu durumda biraz sabır, bir süre bekleme ile onun yükseldiğine tanık olacaksınız. Sonuçta yolunuz açılacak ve çekiş gücü o harikalar yaratan etkisini gösterecektir. Üstümüzdeki kişinin, gerçek bir üst'ün görevli olup olmadığını anlamak için, 11. ve 12. bölümlerde açıklanan **Son Durak**'ın hekimlikle ilgili olan ya da olmayan ölçü-göstergelerini uygulamalısınız.

4) Yeni durum ve koşullara uyunuz

Bir tek patronun yapabileceği şey sınırlıdır. Bir benzetmeye gidecek olursak; eski bir dağcı, yeni bir dağcıyı kendi tırmandığı yere çeker, sonra ikinci çekişten önce kendisinin yeniden tırmanması gereklidir. Ama eğer İlk patronun kendisi, daha yukarı tırmanamıyorsa çekilecek olanın - tırmanabilecek- yeni bir patron bulması gerekir. Bu demektir ki zamanı gelince, daha üst düzeyde yeni bir patronla ilişki kurmaya hazır olun. **Kral öldü, yaşasın Kral!**

5) Birden çok patronunuz olsun

“Birden çok patronun birleşik çekiş gücü, her birinin çekiş güçleri toplamının patron sayısı ile çarpımına eşittir.” (Hull Teoremi)

Burada çarpan etkisi, patronların kendi aralarındaki konuşmalarından, birbirlerinin sizin hakkınızdaki olumlu görüşlerini desteklemelerinden ve sizin için bir şeyler yapmaya birlikte karar vermelerinden doğar. Tek bir patron, ile, bu güçlendirici etkiyi sağlayamazsınız: **Birçok patron bir yükselme içindir.**

DURMAYIN, DÜŞERSİNİZ!!!

Bu önerileri uygulayarak siz de bir çekış gücü sağlayabilirsiniz. Çekış gücü, sizin hiyerarşide yukarı doğru çıkışınızı hızlandırır. Böylece, kendi düzeyinize çok daha çabuk varırsınız.

Bölüm 5

İTİLEREK YÜKSELME

*"Düşenin dostu olmaz onun için
doğrulacak kişi tek başına kalır."*

Şimdi de bir görevlinin, itiş gücüyle yükselmesi ne denli etkilendir, onu görelim:

İtiş gücünün etkisi, öteden beri yanlış anlaşılmıştır. Bunun başlıca nedeni, Alger'in,^[8] yükselmede itiş gücüne abartılı bir önem vermiş olmasıdır. Şurası kesindir ki, Alger'in görüşlerinin yarattığı, yanlış ve bilim dışı sonuçları ve bu sonuçların hiyerarşiyolojinin gelişmesini engelleyen etkilerini bir kalemde silmeliyiz. Peale de^[9] itiş gücüne gereğinden çok değer vermektedir.

Bir boş inancın çöküşü

Araştırmalarım gösterdi ki, biraz eski bir tarihi olan örgütlerde Kıdem'in aşağı doğru itiş, yukarı itiş gücünü yok eder. Bu gözlem, Çekiş'in İtiş'ten daha etkin olduğunun da kanıtıdır. Çekiş gücü çoğu zaman, Kıdem etkenini yener; itiş gücü ise bunu pek az başarabilir.

Tek başına itiş gücü kişiyi, Peter'in Dar Kapısı'ndan kurtaramaz; Peter'in Yandolaşımının uygulanmasına da yardımcı olamaz. Çekiş gücü olmadan Yandolaşıma yönelme, üst yöneticilerin, "Hiçbir dalda durmuyor." gibi söylenmelerine yol açar.

İtiş'in, Son Durak üzerine de etkisi yoktur: Çünkü tüm görevliler, ister girişken, isler çekingen olsunlar Peter İlkesi'ne bağlıdırlar ve er geç kendi yeteneksizlik düzeylerine gelip dururlar.

İtiş gücünün belirtileri

İtiş gücü sağlamanın yolları arasında işe ve çalışmaya aşırı düşkünlük gösterme, kurslara ve seminerlere gitmeye başlama vardır (Özellikle küçük örgütlerde ara sıra görüldüğü gibi, böyle kendi kendini yetiştirme yetenekliliği arttırır ve yükselme hafifçe hızlanır Ama, Kıdem'in etkenliğinin, fazla olduğu büyük hiyerarşilerde bu durum sezilemeyecek kadar zayıftır).

Kendini yukarı çekmenin zararları

Çalışma ve kendini yetiştirmenin olumsuz etkileri bile olabilir. Şöyle ki bu çabalar sonucu, görevlinin kendi yeteneksizlik düzeyine ulaşması için,

gerekli basamak sayısı artarsa bu durum görülür.

Varsayalım ki Yüksekent Yaylıyatak Şirketinin satış görevlilerinden Bay Çerçigil, çok çalışıp yabancı bir dil öğrendi. Bu durumda büyük bir olasılıkla, Satış Bölümü Müdürü olarak, son yeteneksizlik düzeyine yerleştirilmeden önce, Şirketin denizaşırı şubelerinden bir ikisine gönderilecektir. Demek ki çalışması, Bay Çerçigil'in hiyerarşik "uçuş rotasında" kimi değişiklikleri gerektirebilecektir.

GENEL SONUÇ

Vardığım yargıya göre çalışma ve kendini yetiştirmenin olumlu ve olumsuz etkileri birbirlerini yok etme eğilimindedirler. Aynı yargı işe erken gelme ve geç çıkma gibi diğer "gösterilere" de uygulanabilir. Bu gibi Makyavel taklidi çabaların bir kısım görevliler üzerinde uyandıracak hayranlık eninde sonunda diğer görevlilerden göreceği iğrenme tepkileri ile silinir, sıfıra iner.

Kuralı doğrulayan bir ayrıcalık

Kimi zaman kendini yukarı çekme gücü, oldukça fazla olan bir görevliye rastlayabiliriz. Böyle bir görevli iyi, ya da kötü yoldan bir üst'ün görevliyi yenip, olağan zamandan daha önce, yukarı düzeyde kendine yer açabilir.

W. Shakespeare, Othello oyununda, ilk perdenin ilk sahnesinde bu konuda çok ilginç bir örnek veriyor. Hırslı Iago, yükselmenin kıdem kurallarına değil, çekiş gücüne bağlı olmasından yakınıyor:

"... Hizmetin kötülüğü burada: İnsanın yükselmesi sevmeye bakıyor, tavsiyeye bakıyor kıdem sırasına değil. Öyle olmasa her birincinin yeri, ikinciye kalırdı."

Iago'nun istediği yükselme, Michael Cassio'ya verilmiştir. Bu durumda Iago, bir taşla iki kuş birden vurmayı planlar: Hem Cassio'yu öldürecek, hem de onu Othello'nun gözünden düşürecektir. Plan nerdeyse başarılı olacaktır. Ne var ki Iago'nun karısı Emilia, gevezelik etmekten kendini alamaz.

"... Zarar yok Tanrı da insanlar da şeytanlar da ayıp diye bağırırsınlar yine de söyleyeceğim."

Planı ağızından geçirir, Iago'nun yükselmesi de suya düşer, Iago'nun düştüğü durum, kendini yukarı çekmenin baş koşulunun gizlilik olduğunu, bize gösterir.

Tehlikeli bir yanlış

Kendini yukarı çekme gücünü, olduğundan fazla büyütmenin iki nedeni vardır. Bunlardan birincisi, işe olağanüstü sarılanın, olağandan daha, çabuk ve daha yükseklerle yükseleceği konusundaki yanlış kanıdır. Bu kanının bilimsel bir dayanağı yoktur, yalnızca Alger Kompleksi dediğim yanlış ahlak kuralına dayanmaktadır.^[10]

Sağlıkla ilgili bir görünüm

İkinci olarak, henüz yetişmemiş gözlemcilere çekiş gücünün gerçekte olduğundan daha etkin görünmesinin bir başka nedeni, kendini yukarı çeken kişilerin çoğunda, "Yalancı Başarı Sendromu" nun bulunmasıdır.

Böyle kişilerde sinir bozukluğu, mide ülseri ve uykusuzluk gibi durumlar görülür. Ama yöneticilikte başarının simgesi olan ülser, gerçekte başarının değil, yukarı çekişte zorlanmanın ürünü de olabilir.

Durumu bütünüyle kavrayamayan dostlarımız, bu tip hastaları Son Durak Hastaları ile karıştırabilirler (11. Bölüme bakınız) ve bu hastaların Son Durağa eriştiklerini sanabilirler. Oysa bunların önlerinde yükselme için, daha pek çok yıl ve düzey vardır.

Önemli bir ayrım

Yalancı Başarı Sendromu ile Son Durak Sendromu arasındaki ince ayrıma, **Peter Ayrımı** diyoruz. Bu ayrımı yapabilmeniz için, sormanız gereken soru, "Söz konusu kişinin yararlı bir iş yapmakta olup olmadığı"dır. Yanıt eğer,

a)EVET ise, demek ki kişi, henüz yeteneksizlik düzeyine erişmemiştir, öyleyse durumu, Yalancı Başarı Sendromu'na girer.

b)HAYIR ise, demek ki kişi, yeteneksizlik düzeyine erişmiştir, öyleyse durumu Son Durak Sendromu'dur.

c)BİLMİYORUM ise, siz kendi yeteneksizlik düzeyinize erişmişsiniz demektir. Kendi durumunuzu gecikmeden değerlendiriniz!

KENDİNİ YUKARI ÇEKME ÜZERİNE BİRKAÇ SÖZ

Oturacak yer varken ayakla durmayın, araç varken yaya kalmayın, itecek varken kendinizi çekmeyin.

Bölüm 6

ÖNDERLER VE İZLEYİCİLER

"Bir işin, önünü sonunu iyi düşünmeli"

P. Syrus

Bum! Bum!

Öncelikle yapmam gerekli işlerden birisi de hiyerarşiyoloji konusunda, eskiden kalma yanlışların balonlarını söndürmektir, örneğin, **Başarı başarıya yol açar**, sözünden daha yanıltıcı söz, var mı?

Buraya kadar öğrendiklerimize ve hiyerarşiyolojinin açıkça gösterdiğine göre, her görevli kendi yeteneksizlik düzeyine yükseliyor. Öyleyse, “Başarı kadar, başarısızlığa yol açan şey yoktur!”

İleride, “Yaratıcı Yeteneksizlik” üzerinde durduğumuzda başarısızlık kadar, başarıya yol açan şey olmadığını da anlayacağız. Bu bölümde ise bu tip yanlışlardan olan, “İyi bir önder olabilmek için önce, iyi izleyici olmak gerekir.” görüşünü irdedeceğiz.

Örgütlerde yaygın olan ve hiyerarşiyolojiye ters düşen görüşlerden birisidir bu. Örneğin, George Washington'un annesine, oğlunun askerlikte nasıl başarılı bir komutan olabildiğini sorduklarında: “Ben ona, buyruklara uymasını öğrettim” diye yanıt verdiği söylenir. Böylece Amerika'da bir yanlış, daha yaygınlaşmış oluyor. Önderlik yeteneği, izleyicilik yeteneğine nasıl bağlı olabilir? Bu, “Yüzme yeteneği, batma yeteneğine bağlıdır” demekle birdir.

Memurluktan amirliğe

En yalın bir örneği, iki basamaklı bir hiyerarşik örgütü düşünelim: Buyruklara uymada başarılı olduğunu kanıtlayan bir görevlinin kendisi, buyruk verecek basamağa yükselecektir. Aynı durum daha karmaşık hiyerarşilerde de geçerlidir: Başarılı izleyiciler alt basamaklarda hızlı bir yükselme yeteneği gösterirler, ama sonunda önder olarak yeteneksizlikleri ortaya çıkar.

Kısa bir süre önce iş hayatındaki başarısızlıklar konusunda yapılan bir araştırma, başarısızlıkların %53'ünün, yöneticilikle ilgili, en basit konulardaki yeteneksizliklerden ileri geldiğini, göstermiş bulunuyor. İşte bu

başarısızlıklara düşenler, önder olmaya çabalayan eski izleyicilerdir.

SİLAHLI KUVVETLER DOSYASI, ÖRNEK No 17 - Yüzbaşı Konuşkan, Kara Kuvvetlerine bağlı bir üsteki yönetim görevini başarıyla yürütmekteydi. Değişik rütbelerdeki subaylarla iyi geçiniyor, buyruklara güler yüzle ve eksiksiz uyuyordu. Kısacası iyi bir izleyiciydi. Derken, binbaşılığa yükseltildi ve böylece artık büyük ölçüde kendi girişkenliği ile çalışma durumuna geldi.

Ne var ki Bay Konuşkan, karar ve yetki gerektiren böyle bir görev yerinin gerektirdiği yalnızlığa dayanamadı: Astlarının aracında gezinip dolaşıyor, şakalar yapıp dedikodu ediyor, çalışmaları aksatıyordu. Birine buyruk verip, onun yerine getirilmesini bekleyeceği yerde, gereksiz yere karışıyordu. Bu ortamda Konuşkan'ın emri altındakiler, verimsiz ve mutsuz duruma düştüler. Binbaşı Konuşkan, Albayın bürosunda da gezinip duruyor, Albayla görüşme bahanesi bulamazsa sekreteri ile çene çalıyordu. Kızcağz, Binbaşıya gitmesini söyleyemiyor, işini yapamıyordu.

Binbaşı Konuşkan'ın ayak altında dolanmasını önlemek için Albay, her türlü ayak işlerini ona yıkmaya koyuldu.

Bu örnekte, önderlik gerektiren bir göreve yükseltilen bir izleyici,

a)Önderlik görevini yapamaz duruma düşmüş;

b)Buyruğundakilerin çalışma verimini aksatmış;

c)Üst yöneticilerinin de zamanını boşa harcatan bir duruma düşmüş, olmaktadır.

KENDİ KENDİNİ YETİŞTİRENLER DOSYASI, ÖRNEK No: 2 - Hiyerarşik örgütlerin çoğunda önderlik özelliği, ağır basan görevliler önderliğe yükselemezler. Buna ilişkin bir örnek görelim:

Bay T. Tezcan, Merkür Koli Dağıtım Şirketinde bisikletli dağıtım görevlisi olarak çalışmaklaydı. Tezcan, kendi dağıtım işini o zamana değin görülmemiş kertede düzene koydu. Görev bölgesindeki tüm geçitleri, kestirme yolları saptadı, trafik ışıklarını kronometre ile hesaplayıp gecikmeleri, beklemleri en aza indirdi.

Sonuçta günlük dağıtım işlerini iki saat önceden bitirip, boş kalan zamanlarında kahvelerde oturarak işletmecilik kitapları okumaya başladı. Ne var ki, öteki dağıtıcı çocukların işlerini de yeniden düzene sokmaya başlayınca, kendisine yol verildi.

Bu durum ilk bakışta başarısızlığın, üstün yetenekli bir, “hiyerarşik yaprak dökümü”nün örneği, ya da “kötü izleyici-kötü lider” kuramının canlı bir kanıtı diye görülebilir. Ne var ki Tezcan, çok geçmeden Kanatlı At adıyla kendi şirketini kurdu, üç yıl içinde de Merkür’ü piyasadan silip süpürdü.

Demek oluyor ki üstün önderlik yeteneği, var olan bir hiyerarşide kendini gösterememekte; ayrılıp kendini gösterebileceği yeni bir çevre bulmakta, ya da yaratmaktadır.

BÜYÜK ADAMLAR DOSYASI. ÖRNEK No: 902 - T.A. Edison, gazete dağıtıcılığındaki başarısızlığı neden gösterilerek çocukluğunda işinden atılmış, daha sonra da kendi işini kurup geliştirmede başarılı olmuştur.

Az görülen bir ayrıcalık

Zaman zaman ve olağanüstü koşullarda önderlik yeteneğine değer verilir. Örneğin. savaşı bir ordunun belli bir birliğinin tüm subayları, bir gece saldırısında ölünce, komutayı alan Astsubay Ç. Yürekli hem düşmanı püskürtüyor, hem de birliğini kurtarıyor; kendisi de hemen teğmenliğe yükseltiliyor. Ne var ki Yürekli, barışta böyle bir yükselme göremezdi, çünkü yaptığı iş gereğinden fazla bir girişkenliktir. Yükseltilmesinin asıl nedeni, o ortam ve koşullarda hiyerarşinin -bir süre için de olsa- bozulması, yönetim basamakları ve kıdem kurallarının işlemez duruma gelmesidir.

İlke buzulmuş oluyor mu?

Burada zihniniz karışabilir, yetenekli görevlilerin her zaman yükselebileceklerini belirten Peter İlkesi’nden ayrıldığımı bile, düşünebilirsiniz. Ama hayır! Burada bir aykırılık yoktur.

Üçüncü bölümde gördüğünüz gibi bir görevlinin yeteneği sizin, benim gibi ilgisiz gözlemciler tarafından değil; kendi işvereni tarafından, ya da günümüzde daha doğru olarak, aynı hiyerarşinin daha üst basamaklarındaki görevliler tarafından değerlendirilir. Bunların gözünde ise önderlik, boyun eğmemek; boyun eğmemek ise yeteneksizlik demektir.

İyi izleyiciler iyi önder olamazlar. Şurası kesindir ki iyi izleyiciler, birçok kez yükselebilirler ama, bu onları, önder yapamaz. Günümüzde hiyerarşik örgütlerin büyük çoğunluğu ilkeler, kurallar ve geleneklerle öylesine boğulmuş, yasalarla o denli sarılmıştır ki, yüksek düzeydeki görevlilerin bile, yöneltme ve çalışma hızını belirleme açısından, birtakım kimselere önderlik yapmalarına gerek kalmamıştır. Bu yüksek düzeydeki görevlilerin yaptıkları

şeyler, eski örnekleri uygulamak, kuralların dışına çıkmamak, yalnızca grubun önünde boy göstermektir. Bu gibi görevlilerin yol göstericiliği, ***kalyonların önündeki gemi aslanlarının yol göstericiliğinden daha fazla etkin değildir.***

Böyle bir ortamda, gerçek bir önderin ortaya çıkışından çekinilmesini anlamak zor değildir. Bu çekinmeye ve korkuya ***hypercaninophobia*** (iri köpek korkusu), ya da ileri hiyerarşiyolojistlerin dili ile ve daha doğru olarak ***hypercaninophobia Kompleksi*** (sokak köpeklerinden birisinin, birdenbire iri bir köpek oluvermesinden korkmak) adı verilir.

Bölüm 7

HİYERARŞİYOLOJİ VE POLİTİKA

"İnsanlık tarihi, içinde birkaç doğrunun zorlukla seçilebildiği büyük bir yanılgılar denizidir."

C. de Beccaria

Peter İlkesi'nin okul örgütleri, fabrikalar, oto tamirhaneleri ve bu türden kimi basit hiyerarşilerde, nasıl işlediğini gördük. Şimdi, daha karmaşık olan politika ve hükümet alanlarındaki hiyerarşilerin incelemesini yapalım.

Derslerimden birinde Latin Amerikalı bir öğrenci olan Cesare Los Safos sordu: "Profesör Peter, bilmek istediğim bir şeyi bütün çalışmalarına karşın öğrenemedim. Dünya gerçekten akıllı olup da bize karşı işi aptallığa vuranlarca mı, yoksa gerçekten aptal olanlarca mı yönetiliyor?" Los Safosun bu sorusu, pek çok kişinin düşünce ve sezgilerini özetlemektedir. Bu sorulara tutarlı yanıtlar vermekle sosyal bilimler, başarılı olamamıştır.

Bu güne değin politika kuramı uzmanlarından hiç kimse, hükümetlerin işleyişini çözümleyememiş, politik geleceği, sağlıklı olarak tahmin edememiştir. Marx'tan yana olanlar da değerlendirmelerinde, kapitalist kuramcılar kadar, yanılgıya düşmüşlerdir. Karşılaştırmalı hiyerarşiyoloji dalındaki incelemelerim, marksist, sosyalist ve kapitalist düzenlerin üçünde de kendilerini görevlerine vermeyen, yeteneksiz görevlilerin toplandığını göstermektedir. Bu alandaki çalışmalarım, henüz sonuçlanmamışsa da aşağıdaki bilgileri, bir ön rapor olarak sunuyorum! Yeterince parasal kaynak bulabilirsem, karşılaştırmalı hiyerarşiyoloji araştırmalarımı tamamlayacağım. Bu çalışmalarım bittikten sonra da evrensel hiyerarşiyoloji üzerine çalışmaya kararlıyım.

ÖN RAPOR

Herhangi bir ekonomik ya da siyasi krizde kesin olan tek şey, çok sayıdaki uzmanların, çok sayıda çözüm yolu önermeleridir

Bütçe denkleştirilemiyor diyelim. A. vergileri artırın; B. vergileri indirin der.

Yabancı sermayeciler dolara güvenlerini yitirirlerse, C. kemerleri sıkmadan yana çıkarken, D. enflasyonu, önerir.

Sokak çatışmaları başlarsa; E. yoksullara yardımı önerir; F. zenginlerin tutulmasını ister.

Yabancı bir güç tehdit edici sesler çıkarınca G. Karşı durun!; H. Uzlaşın, der

Bu karmakarışıklık neden?

1)Uzmanların pek çoğu, kendi yeteneksizlik düzeylerine erişmişlerdir. Öyleyse, görüşleri mantıksız, ya da konuyla ilgisizdir.

2)Kimilerinin görüşleri yerindedir ama, bunlar da uygulatma olanağı bulamazlar.

3)Her ne olursa olsun, geçerli görüşler de geçersizleri de etkin bir biçimde uygulanamaz. Çünkü hükümet çarkları, yeteneksizlikler nedeniyle boş yere dönüp duran, zincirleme bir hiyerarşiler düzeneğidir.

Devlet çarkının iki dalına, yasaları yapan yasama, dalıyla, koskoca bir kamu görevlileri ordusuyla, bu yasaları uygulamaya çalışan yürütme dalına bir göz atalım.

YASAMA ORGANI

Günümüzde yasama organlarının büyük çoğunluğu -hatta demokratik olmayan ülkelerde bile- halkoyu ile seçilmektedir. Sanılır ki oy verenler, kendilerini başkentte temsil etmek üzere en yetenekli devlet adamlarını saptayıp, onlara oy verirler. Bu, temsil ilkesine dayalı devlet biçiminin basitleştirilmiş biçimidir. Gerçekte ise yöntem, biraz daha karmaşıktır.

Günümüzde politika partiler düzeninin egemenliğindedir. Kimi ülkelerde resmen onaylanmış tek parti, kimilerinde iki, kimilerindeyse daha fazla parti vardır. Bir siyasal parti, safça bir değerlendirmeye kendi ortak çıkarlarını sağlamak için bir araya gelmiş aynı görüşteki kişilerden kuruludur, diye düşünülür. Ama bu görüş, artık geçerli değildir. Bu amaç, bugün artık "Lobbyler baskı grupları" aracılığı ile sağlanmakta, ne kadar değişik çıkar varsa, o kadar lobby bulunmaktadır. Bugün siyasal partilerin varoluşlarının başlıca nedeni, adayları saptamak ve onların parlamentoya seçimini sağlamaktır.

Tükenmeye yüz tutan bir tür

Gerçi ara sıra bağımsız bir adayın, herhangi bir partiden destek görmeden kendi çabaları ile parlamentoya seçildiği görülmektedir. Ne var ki, seçim

kampanyalarının ileri derecede pahalılığı, buna yerel ve bölgesel seçimlerde çok az rastlanmasına ya da genel seçimlerde, hiç görülmemesine neden olmaktadır. Günümüz siyasal alanında adayların seçiminde, partilerin egemen olduğunu, söylemek doğru olacaktır.

Parti hiyerarşisi

Her üyenin de bildiği gibi, siyasal partiler de birer hiyerarşik örgüttür. Gerçi üyelerin çoğunluğu, para karşılığı çalışmazlar, ya da sembolik bir ücret alırlar ama, yine de partilerde belirlenmiş basamaklar ve bunların birinden ötekine yükselmeyi öngören belli bir düzen vardır. Buraya kadar ücret karşılığı çalışan görevlilere, Peter İlkesinin nasıl uygulandığını, açıklamıştık. Şimdi bu İlkenin başka hiyerarşilerde de geçerli olduğunu göreceksiniz.

Siyasal bir partide de tıpkı orduda, ya da bir fabrikada olduğu gibi bir üst basamağa yükselmenin önkoşulu, bir alt basamakta yetenek göstermektir. Kapı kapı dolaşıp seçmenlerle ilişkiler kurup yandaş toplayan yetenekli bir kimse, yükselmeye hak kazanır, böyle bir grubun başı olur; başarısız, ya da ikiyüzlü ise kapı kapı dolaşıp seçmenleri rakip parti için kandırmayı sürdürür.

Zarfları hızlı doldurup kapatan bir görevli, zarf dolduruculara şef olmayı bekleyebilir. Zarfları doldurmada yeteneksiz bir görevli ise, yavaş ve beceriksiz bir biçimde zarf doldurmayı sürdürür gider; zarfların kimisine iki tane broşür koyar, kimilerine hiç koymaz, broşürleri yanlış kıvrır; birkaçını yere düşürür; bu durum partide çalıştığı sürece böyle sürer gider.

Yetenekli bir bağış toplayıcı, aday adlarının saptandığı komite üyeliğine yükseltilebilir. Ama kendisi iyi bir dilenci olduğu halde, yasa yapıcılık yönünden adam seçmede başarılı olmayabilir, yeteneksiz bir adaydan yana çıkabilir.

Adayları saptayan komitenin çoğunluğu, adam seçmede yetenekli kişiler olsalar bile, adaylar, ***parlamenter olabilmedeki yeteneklerine göre değil, seçilebilme şanslarına göre saptanırlar!***

Büyük adım: Adaylıktan parlamenterliğe

Çok eski zamanlarda seçimlerin sonuçları halk toplantıları ile saptanıp, topluluk karşısında güzel konuşma üstün bir sanat diye kabul edilirken, herkesi hayran bırakan bir hatip herhangi bir partiden aday gösterilmeyi umabilir, böyle adaylar arasından da en iyi konuşan parlamentoya seçilebilirdi. Ne var ki, on bin seçmenlik bir kalabalığı söz ve hareket ile

etkilemek, güldürmek ve ateşlendirmek becerisi; doğru düşünme, ciddi tartışma, akli başında oy verme becerisi ile birlikte olmayabilir.

Elektronik seçim kampanyasının gelişmesi sonucu, bir siyasal parti, TV de en iyi görüntü veren kişiyi aday olarak gösterebilir. Ama -makyaj ve ışık yardımı ile- beyazcamda çekici bir görüntü vererek, etki sağlamak da yasama çalışmalarında başarının garantisi değildir.

Eski yöntemde de yeni yöntemde de pek çok kişi, adaylıktan parlamenterlik basamağına yükselmekle kendi yeteneksizlik düzeylerine ulaşmışlardır.

Yasama alanında yeteneksizlik

Devletin yasama dalı da hiyerarşik bir örgüttür. Sıradan bir parlamenter olarak yeteneksizliğini gösteren üye yükselme sağlayamaz. Ama yetenekli bir parlamenter, daha güçlü bir duruma yükseltilebilir. Önemli bir komisyona üye, ya da başkan yapılır. bazı durumlarda bakan olarak atanır. Bu yetenekli parlamenter, bu düzeylerin herhangi birisinde yeteneksiz duruma düşebilir.

Böylece görüyoruz ki Peter İlkesi, devletin yasama dalında en küçük bir parti görevlisinden, en önemli yerlerde bulunanlara kadar, tümüyle egemendir. Yasama dalında da herkes yeteneksizlik düzeyine erişme, her kadro da o görevi yapmakta yeteneksiz biri tarafından doldurulma eğilimindedir.

YÜRÜTME

İlkemizin yürütme görevine, ulusal, bölgesel ve yerel düzeydeki bakanlıklara, kurumlara ve dairelere de uygulanabileceğini sizler de artık anlamışsınızdır. Polis örgütünden orduya dek saydıklarımızın tümü, ücret karşılığı çalışanlardan oluşan katı hiyerarşilerdir; yine bunların tümü kendi işlerini göremeyen, bundan dolayı yükseltilemeyen, ama işlerine de son verilemeyen yeteneksizlerle doludur.

İster demokratik, ister diktatörlük, ister komünist, ister liberal olsun, herhangi bir hükümetin hiyerarşisi, **olgunluğun** üst sınırına ulaştığında, o hükümet batmaya mahkumdur.^[11]

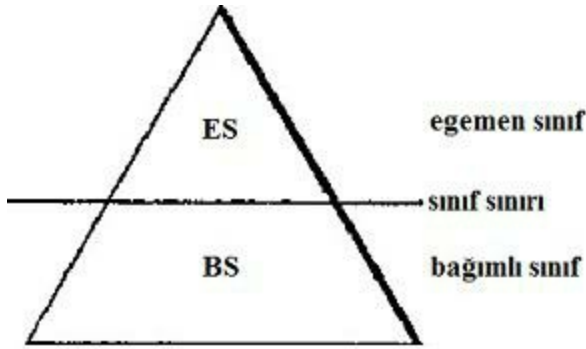
Tarafsız seçim ve yeteneksizlik

Bugünkü durum, sivil ve askeri alanlarda kayırmayla, atama yapılan döneme göre daha kötüdür. Bu, tarafsızlığın egemen olduğu günümüzde size ters gelebilir ama, açıklamama izin veriniz.

“Çekenistan" adlı hayali bir ülke düşünelim, bu ülkede kamu görevlileri ile ilgili sınavlar, fırsat eşitliği, yeteneğe göre yükselme, gibi kavramlar bilinmiyor olsun. Çünkü varsayımımıza göre, Çekenistan'da katı bir sınıf düzeni bulunmakta, hükümetçe, orduda, kilisede ve özel sektörde, kısacası tüm hiyerarşilerde yüksek görev yerleri egemen sınıf üyelerine ayrılmaktadır.

Üstün sınıf deyimi, kimi kez sert tartışmalara yol açtığından, yukarıda bu deyimi özellikle kullandığıma dikkatinizi çekerim. Egemen sınıf denilince, aristokrat ve kibar ailelerden doğma kişiler düşünülür. Ama benim görüşlerim, egemen sınıfın daha alttaki sınıfa göre din, sosyal durum, ırk, dil, siyasal eğilim farkı ile ayırdığı düzenlere de uygulanabilir.

Çekenistan ülkesinde hangi ölçütün geçerli olduğu önemli değildir. Konu, ülkede bir egemen, bir de alt sınıfın varlığıdır. Aşağıdaki şekil, klasik piramit biçimindeki Çekenistan hiyerarşisini göstermektedir.



BS ile gösterilen alandaki alt görevler, bağımlı sınıfın görevlilerince doldurulur.

Bunların içinde ne denli zeki olanlar bulunursa bulunsun, hiçbirisi SS'nin, yani sınıf sınırının üstüne çıkamaz.

ES alanı ile gösterilen üst görevler ise, egemen sınıfın görevlilerince doldurulur. Bunlar hiyerarşinin alt basamaklarından değil, sınıf sınırının üstünden göreve başlarlar.

Alt görevlerin bulunduğu BS alanındaki birçok görevlinin, sınıf sınırından ötürü yeteneksizlik düzeylerine ulaşacak kadar yükselemeyecekleri açıktır. Bunlar çalışma hayatlarının tümünü, başarı ile yapabildikleri görevlerde geçireceklerdir. Böylece hiç kimse, BS alanının üstüne

yükselemeyeceğinden, bu alan, yetenekli görevlilerden yararlanmayı sürdürür.

Demek oluyor ki, sınıf sınırının korunması, bu sınırın olmaması durumuna göre, hiyerarşinin alt basamaklarında daha yüksek bir verim elde edilmesini sağlamaktadır.

Şimdi, sınıf sınırının üstündeki ES alanına bakalım. Daha önce de gördük ki, bir görevlinin kendi yeteneksizlik sınırına erişmesi olanağı, hiyerarşideki basamak sayısı ile doğru orantılıdır. Yani ne kadar çok basamak varsa, o kadar çok yeteneksiz görevli olacaktır. ES alanı ise, az sayıda basamaktan oluşan kapalı bir hiyerarşi, diye kabul edilebilir. Öyleyse buradaki görevlilerin de çoğu, kendi yeteneksizlik düzeylerine erişemeyeceklerdir. Ayrıca piramidin tepesine yakın noktadan göreve başlama olanağı, aşağıdan başlama zorunluluğu karşısında, hiç gelmeyecek sanılan parlak kişileri hiyerarşiye çekebilecektir. Konuya başka bir açıdan da bakabiliriz. Kitabın 9. bölümünde, verimliliği inceleme araştırmaları üzerinde duracağız ve göreceğiz ki bir hiyerarşide verimliliği arttırmanın tek gerçek yolu, üst basamaklara “yeni kan” aşılamdır. Günümüzdeki geçerli yöntemlerin çoğunda bu kan yenilemesi, yeniden düzenleme ve birdenbire büyüme gibi durumlarda aralıklı olarak yapılmaktadır. Buna karşılık. Çekenistan hiyerarşilerinde bu durum sürekli. Yeni adaylar, sınıf çizgisinin üzerindeki üst görevlere düzenli olarak atanırlar.

Açıkça görüldüğü gibi Çekenistan hiyerarşileri, sınıf çizgilerinin üstündeki ve altındaki ES ve BS alanlarında, sınıfsız ve fırsat eşitliğini güden toplumlara göre daha verimlidir.

GÜNÜMÜZE UYAN BİR SINIFSAZ DÜZEN

Beni, yeni bir sınıfsal düzeni öneriyorum, diye suçlamadan önce, öteden beri bir sınıfsal düzen içinde yaşayageldiğimizi göstermeme izin veriniz. Gerçi şimdiki düzenimizin sınıfları doğuma değil, kişilerin bitirdikleri üniversitelerin adlarına bağlıdır. Örneğin, Harvard’ı bitiren bir kimseye, Harvard’dan denilir de; Bucak Koleji’ni bitirene, Bucak’tan denilmez. Bazı hiyerarşilerde de pek tanınmamış üniversiteleri bitirmiş olanlara -ne denli başarılı olurlarsa olsunlar- adı bilinen üniversiteleri, bitirenlerle eşit yükselme fırsatı verilmez.

Gerçi bu alanda da durum değişmektedir. Birtakım hiyerarşilerde en alt düzeydeki görevler için bile, fakülte bitirme koşulu aranması eğilimi, gittikçe

yaygınlaşmaktadır. Bu eğilim, tüm üniversite mezunlarının yükselme olanaklarını arttıracak, giderek tanınmış okulları bitirenlerin, sınıfsal üstünlüklerini gölgeleyecek gibi görünmektedir.

Bu alandaki çalışmalarım parasal kaynak azlığından dolayı yetersizdir. Ama yine de bir varsayımda bulunmadan edemeyeceğim: Her geçen yıl üniversiteleri bitirenlerin yeteneksizlik düzeylerine erişebilme olanakları daha da artacak, bu durum, kamu kesimi için de özel kesim için de geçerli olacaktır.

Bölüm 8

ÖNCÜ ÖNCÜLERİ

*"Ozan, henüz kavranamamış
esinlerin ruhudur."*

P. B. Shelley

Her bilimsel eseri, aynı konuda daha önce yazılmış kitapların listesini gösteren bir kaynakçayla süslemek gelenektir. Bunun amacı, göz korkutan bir yığın kitap adı sayarak okuyucunun yeteneğini ölçmektir. Ya da bir dirhem bal için, kaç çeki keçiboynuzu çiğnediğini göstererek yazarın yeteneğini kanıtlamaktır.

Ancak kitabımız konusunun ilki olduğundan, alışlagelen anlamda kaynakçamız yoktur. Hileden yana değilim. Onun için bilimsellik yönünden bu eksikliği, itiraf ediyorum. Ama inanıyorum ki bu eksiklik bağışlanacak ve gelecekte giderilecektir.

Tüm bu açıklamaları gözden uzak tutmadan, birkaç yazarın adlarını vermeyi kararlaştırdım. Gerçi bu yazarların hiçbirisi, konumuzda eser vermiş değildir. Ama inanıyorum ki yazarlarımız, bu konuda düşünmüş olsalardı, böyle bir eser verebileceklerdi. Öyleyse aşağıdaki liste, hiyerarşiyoloji öncüleri kaynakçasıdır.

Birçok atasözünün adları bilinmeyen yaratıcıları, yeteneksizlik kuramını bir dereceye değin sezmiş olmalılar.

Çizmeden yukarı çıkma sözü, kundura işçisine atölye şefliğine yükselmemeyi açıkça öğütlemektedir. Çekici, örsü ustaca kullanan eller, kalem tutmada, yoklama kâğıdını, iş programını doldurmada titreyebilir.

Aşçısı çok olan yemeğin lezzeti az olur sözü ise,^[12] herhangi bir işe girişenlerin sayısı ne denli çok olursa, içlerinden hiç değilse birinin, yeteneksizlik düzeyine erişme olanağı, o denli artar anlamındadır. Yetenekli bir sebze doğrayıcısı aşçı yamaklığına yükseltilince, yeteneksizlik düzeyine erişir ve gereğinden çok tuz atıp yemeği elbirliği ile pişirmiş, öteki altı aşçının işlerini berbat eder.

Kadınların işi, hiç bitmez sözü, ev kadını olarak yeteneksizlik düzeylerine erişen çok sayıdaki kadınlara uyan, acıklı bir deyimdir.

Ömer Hayyam da bir rubaisinde, dinsel ve eğitsel hiyerarşilerde her zaman görülen yeteneksizlikten acı acı yakınmıştır:

Ben gençliğimde istekle her zaman

Çok şey dinledim hekimden, evliyadan;

Hangi konuda olursa olsun

Çıktım hep girdiğim kapıdan.

İnsanlardaki, ***hiyerarşileşme içgüdüsüne*** değinmiştim. Kişiler, kendilerini rütbelerle, kademelerle sıralandırma eğilimine karşı konulmaz bir tutkunluk gösterirler. Kimi eleştirmenler, bu eğilime karşı çıkarlar. Ama A. Pope, bunun üzerinde iki yüzyıl önce durmuş, hatta söz konusu eğilimi, Tanrısal bir kural olarak görmüştür.

Düzen Tanrı'nın temel kuralı buna karşı durulmaz,

Tanrı öyle istemiş beş parmak bir olmaz.

(İnsan Üzerine Denemeler, Bölüm 4; 2. 49-50)

Pope, kişinin yeteneğine uyan bir görevi başarmasından doğan, tatmin duygusunu da çok iyi göstermiştir:

Öğren kişilerin buldukları tüm iyiliklerini

Tanrının, doğanın sana verdiklerini:

Aklınla anlaşılıp yüreğinle tüm sevicecek;

Üç sözcüktedir: Sağlık barış ve yetenek.

(A.G.E , 11, 77-80)

Pope, hiyerarşiyolojinin temel ilkelerini de belirtmektedir.

Ey insan sen nesen? Göklere yükseleceksin

Melekler kadar mı, yoksa onların da üstünde misin?

(İnsan Üzerine Denemeler Bölüm 1, 11; 173-175)

Başka bir deyişle, hiçbir görevli, yeteneklilik düzeyinde kalmaya razı olmaz. Gücünün üstündeki bir düzeye çıkmakta direnir.

S. Smith'in, görevle ilgili yeteneksizlik konusundaki açıklamaları da çok canlı ve belirgindir; bugün için de geçerlidir.

Yaşamdaki çeşitli işleri -uğraşları- bir masa üzerinde bulunan farklı biçimlerdeki oyuklara benzetelim (Kimileri yuvarlak, kimileri üçgen, kimileri kare, kimileri de dikdörtgen oyuklar). Bu işler ve uğraşlarla ilgili kişiler de aynı biçimlerde tahta parçaları olsunlar. Bu durumda genellikle gördüğünüz, üçgen kişinin kare deliğe, dikdörtgen kişinin üçgen deliğe girmeye çalışması, kare kişinin yuvarlak oyuğa sığmaya uğraşmasıdır. Görev ile görevli, iş ile onu yapan kişi, pek az durumda birbirine uyar, biz de "İşte bu ikisi birbirleri için yaratılmışlar." diyebiliriz.^[13]

W. Irving, "İçimizde akılsız, olanlar, genellikle kamu görevleri için, hatta seçimle gelinen kent yönetimi görevleri için sivrilip tutulurlar." diyor. Oysa düşünemediği durum, bir akıl düzeyinin orta karar bir görevle yetinebileceği; ancak üst göreve yükseltildiğinde yetersiz kalacağıdır. Bu, bir mumun, yemek masasını aydınlatmaya yeterli olmasına karşın, sokak lambasının yerini tutmada, yetersiz kalışına benzer. K. Marx, hiç kuşkusuz hiyerarşilerin varlığının farkına varmış; ancak anlaşıldığına göre bunların kapitalistlerce kurulup korunduğuna inanmıştır. Marx, hiyerarşilerin olmayacağı bir toplumu savunurken insanlığın yaradılışı gereği hiyerarşik olduğunu; bu yüzden toplumların feodal, kapitalist veya sosyalist özellikli hiyerarşilere sahip olacaklarını ve olmaları gerektiğini görememiştir. Bu açıdan Marx'ın düşüncü, Pope'unkine göre hayli geridir.

Marx, bu düşüncesine dayanarak göz kamaştıran bir tutarsızlıkla, hiyerarşik olmayan hayal toplumunun temel kuralını, "Herkes yeteneği kadar üretip, gereksinimi kadar tüketecek" diye ortaya koymuştur. Oysa bu kural, yeteneğe ve gereksinime dayalı ikiz hiyerarşilerin yaratılması demektir.

Marksist görüşteki bu tutarsızlığı görmezlikten gelsek bile, Peter İlkesi herkesin "yeteneği kadar üreteceği" işi sürekli olarak yapamayacağını ortaya çıkarmış bulunmaktadır: Bunun olması için çalışanları her zaman ve durumda yeteneklilik düzeylerinde tutmak gereklidir. Ne var ki bu olanaksızdır: Her görevli kendi yeteneksizlik düzeyine eninde sonunda yükselecek; bir kez bu düzeye erişince de artık kendi yeteneğine uygun üretimde **bulunamayacaktır**.

Görülüyor ki Marksist kuram, insanları kandıran hoş ama, boş bir türküden başka har şey değildir. Marx'ın görüşlerini uygulamayı deneyen hiçbir yönetim, bu konuda başarılı olamamıştır. Marx, bilimsel olmayan bir görüşün

sahibi olarak, bir kenara bırakılmalıdır.

Kaldı ki, ozanlar arasında bile daha geçerli bilimsel görüşlere rastlıyoruz E. Dickinson'un,

***Başarı nasıl da tatlı görülür
Hiç başarıyı tatmamışlarca...***

özdeyişi, ruhsalimsel açıdan doğru ve geçerlidir. Ancak buradaki “başarı” deyimine bunun, yeteneksizlik düzeyi açısından hiyerarşik eşdeğeri olan, “**Son Durak**” anlamı verilmelidir.

C. W. Dodgson, *Through the Looking - Glass* (Aynanın ötesinde) adlı yapıtında, yapıtın kahramanlarından, biri olan Kraliçeye, "Bak, gördün mü, yerinde durmak için bütün gücünle koşman gerek" dedirterek, yeteneksizlik düzeyindeki yaşamı belirtmektedir. Başka bir deyişle, bir görevli son durağına erişince tüm çabaları bile ona, yeni bir yükselme sağlayamaz.

S. Freud, Peter İlkesi'ni bulmada öteki yazarların hepsinden daha ileri bir noktaya varmış görünmektedir. Nevroz, sıkıntı, psiko somatik hastalıklar, unutkanlık ve psiko olaylarını gözlemleyen Freud, "Genel Yaşam Yeteneksizliği Sendromu" diyebileceğimiz üzücü durumun, ne denli yaygın olduğunu saptamıştır.

Bu yaşam yeteneksizliği, doğal olarak acı düş kırıklığı duygularına yol açar. Kara mizah eğiliminde olan Freud, bu düş kırıklığı ve yıkıntı duygularını "penis kıskançlığı", "hadımlık kompleksi", "oidipus kompleksi" gibi cinsel konular açısından açıklamayı yeğlemiştir. Başka bir deyişle, Freud'a göre kadınlar, birtakım yıkık duygular içinde huysuzluk ederler, çünkü erkek değillerdir. Erkekler de düş kırıklığından kaynaklanan huysuzluklar ederler, çünkü çocuk doğuramazlar. Çocuklar da böyledir, çünkü anneleriyle evlenemezler, vb....

Ne var ki, Freud, düş kırıklığının daha iyi bir duruma özlem duymaktan (erkek, baba, annenin kocası, babanın karısı, vb.) başka bir deyişle, yükselmeyi istemekten doğduğunu gözden kaçırmıştır! Oysa artık hiyerarşiyolojinin bize gösterdiğine göre, söz konusu düş kırıklığı, yükselmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Freud'un bu yanılgısı onun “içgözlem” eğiliminden ileri gelmektedir. O, hastalarının "kendi" içlerinde neler olduğunu (ya da olduğunu sandığı şeyleri) incelemekte ısrar etmiştir. Oysa hiyerarşiyoloji, hastaların çevrelerinde neler

olup bittiğini inceler. Kişilerin içinde yaşadıkları toplumsal düzeni gözlemler; bundan dolayı da bu düzen içindeki kişilerin işlevlerini gerçekçi bir gözle açıklar. Freud, zamanını bilinçaltının karanlık dehlizlerinde avlanmakla geçirirken, ben, çabalarımı kişioğlunun ölçülüp tartılabilen davranışları üzerine yoğunlaştırmaktayım. Kişioğlunun, toplumdaki işlevini araştırmada başarısızlığa uğrayan Freud'cu ruhbilimciler, bilgisayara bakıp da onun içyapısı hakkında fikir yürütenlere benzerler. Oysa, önce bilgisayarın ne işe yaradığı üzerinde durulmalıdır.

Ama ne olursa olsun Freud'un öncülüğünü yadsımamalıyız. Yanılgıları çoksa da bulguları da çoktur. Hastalarına hep içgözlem yöntemi uygulayarak insanların, kendi davranış nedenlerinin bilincinde olmadıkları, kendi duygularını anlayamadıkları, böylece düş kırıklıklarına çözüm bulamadıkları, yolundaki güçlü kuramıyla tanınmıştır. Bu kuramı yıkmak olanaksızdır, çünkü kendi bilinçaltının yapısı ve içeriği hakkında hiç kimse bilinçli ve akıllı olarak tartışamaz. Freud bir deha rüzgârıyla psikanalizi yaratmış, bu yolla hastaları bilinçaltılarının bilinçlerine vardıracağını belirtmiştir. Sonra daha da ileri gitmiş, psikanaliz yöntemini kendine uygulayarak kendi bilinçaltının da bilincine vardığını ileri sürmüştür (Bazı eleştiriciler, şimdi Freud'un başardığı tek şeyin, hastalara kendi -yani Freud'un kendi-bilinçaltını öğretmesi olduğunu belirtiyorlar.) Her neyse, bu kendine psikanaliz uygulama yoluyla Freud da kendi bindiği dalı kesmiş duruma düşmüştür. Eğer Freud, hiyerarşiyolojiyi bilmiş olsaydı, bu son adımı atmaktan kaçınır, kendi yeteneksizlik düzeyine erişmezdi.

Freud. bilinçaltının bilinmezliği üzerine kurduğu görkemli kuramını böylece yıkınca, onun büyük izleyicisi S. Potter'e yol açıldı.^[14]

Potter de Freud gibi, kara mizahçı bir ruhbilimcidir (ya da ruhbilimci bir kara mizahçıdır). O da gözlemlerinin keskinliği ve bunları anlatmada yarattığı unutulmaz terminolojinin atılganlığı ile Freud'dan geri kalmaz.

Potter de Freud gibi, düş kırıklığı olgusunu birçok yönleri ile sınıflandırmıştır. Düş kırıklığına uğramanın temel nedenine, **bir aşağı** adını veren Potter, bu duygunun yenilmesi ile doğan mutluluğa da **bir yukarı** demektedir. Varsayımına göre insanlar, birinci durumdan ikincisine geçmek için doğal bir dürtü duyarlar. Bu ilerlemeyi sağlama yöntemini de Potter, **bir yukarılık** olarak adlandırmaktadır.

Freud ile Potter arasındaki temel ayrım, Potter'in Freud'un bilinçsiz dürtü

görüşünü yadsımasıdır. Potter, kişilerin davranışlarını, başka insanların önüne geçme, sorunları yenme, böylece **bir yukarı** duruma gelme yönündeki bilinçli güdü ile açıklar. Potter, ayrıca düş kırıklığına uğrayan hastaların profesyonel yardıma gereksinimlerini de kabul etmez, kendi kendine yardımcı bir ruh-bilim yöntemi önerir. Öğretisinde bulunan çeşitli önlemler, Potter'in görüşüne göre, yerli yerinde kullanılırsa hastayı **bir yukarı** duruma getirebilir.

Potter'in parlak bir biçimde açıkladığı kuramını özetleyecek olursak, "bir yukarı adam", "hayat adamı", "sporcu adam" gibi tipler toplumsal, terimsel, meslek veya sporculuk hiyerarşilerinin üst düzeylerine erişmek için, tatsız ve yersiz birtakım davranışlar içindedirler

Potter, düşüncelerini o denli eğlenceli ve ilginç yazmıştır ki, kurduğu sistemin temel zayıflığı kolayca gözden kaçabilir. Bu temel zayıflık, herhangi **bir yukarı** kişinin yeterince, **manevra** öğrenirse düzenli olarak yükselebileceği, böylece sürekli olarak **bir yukarı** özelliğini koruyabileceğidir.

Gerçekte ise, bir yukarı olma özelliklerinin tümü de bir araya gelse, hiç kimse kendi yeteneksizlik düzeyinin üstüne çıkamaz. Bunun tek sonucu, kişinin bu düzeye daha erken erişmesini sağlamasıdır. Bir kez de oraya erişince, ne denli hayat adamı olursa olsun, bir aşağı durumuna girer.

Sürekli mutluluk, ancak son yükselmeyi önlemekle olur. Bunun için de yükselme sürecinin belirli bir noktasında bir yukarılık bırakılıp -Potter'in deyimine benzetirsek- **durağanlık** seçilmelidir. İleride, "Yaratıcı Yeteneksizlikle ilgili bölümde bunun, nasıl yapılabileceğini açıklayacağım. Ama burada Potter'i, Freud'un görüşleri ile Peter İlkesi arasındaki geniş açıklığa başarıyla köprü kuran gerçekten büyük bir kuramcı olarak, anmak isterim.

Tanınmış toplumsal kuramcı C. N. Parkinson, hiyerarşilerde personel yığılını olgusunu doğru olarak saptamış ve eğlenceli bir yöntemle anlatmıştır. Ne var ki Parkinson, **yükselen piramit** adını verdiği olguyu, üst yöneticilerin **böl ve yönet** ilkesini uygulamaları ile açıklamaya çalışmıştır. Ona göre üst yöneticiler, kendilerini yüceltme amacı ile hiyerarşileri bile bile etkinlikten yoksun kılarlar.

Bu kuram, şu noktalardan yanlıştır: İlk olarak kuram belli düzeyin üstündeki yöneticilerin bilinçli ve amaçlı davrandıklarını varsaymaktadır. Oysa incelemelerimin gösterdiğine göre, pek çok üst yönetici hiyerarşiyi

bölmek ve yönetmek için, ya da her hangi bir amaçla etkin birtakım başka planlar yapabilme yeteneğinden yoksundurlar.

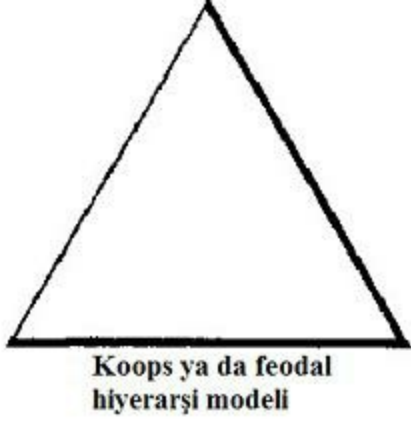
İkinci olarak, Parkinson'un anlattığı olgu -kalabalıklık ve verimsizlik- genellikle orta ve üst yöneticilerin çıkarlarına ters düşmektedir: Verimliliğin giderek iyice düşmesi sonucu kurum batır, yöneticiler de işsiz kalırlar. Kamu hiyerarşilerinde ise, savrukluğu ve yeteneksizliği araştıran parlamento komisyonlarınca, kontrolörlerce rahatsız edilirler; onurları zedelenir. Yöneticilerin kendi kendilerine bilerek böyle zarar vermeleri olağan görülemez.

Üçüncüsü -diğer koşulların değişmediği varsayılırsa- alt görevlilerin ücretleri için ne denli az para harcanırsa, üsttekilere ödenecek ücret, prim, kâr payı vb. o kadar artar. Eğer bir hiyerarşi, bin kişi ile verimli çalışabiliyorsa, yönetimin bin iki yüz kişiyle çalışma niyeti olamaz.

Ama varsayalım ki, söz konusu hiyerarşik örgüt, bin kişilik kadrosuyla verimli çalışmıyor. Demek ki Peter İlkesi'nin belirttiği gibi, üst yöneticilerinin çoğu, ya da çoğunluğu, kendi yeteneksizlik düzeylerine erişmişlerdir. Durumu kurtarmak için ellerindeki kişilerle yapabilecekleri şey yoktur -çünkü herkes elinden geleni zaten yapmaktadır- bundan dolayı verimi arttırmak için umutsuz bir girişim sonucu daha çok adam alırlar. Üçüncü bölümde de belirtildiği gibi, görevli sayısının artışı geçici bir atılım sağlar, ama yükselme işlemleri yeniler üzerinde de eninde sonunda etkisini gösterir ve bunlar da kendi yeteneksizlik düzeylerine ulaşırlar. Bu durumda görülen tek çözüm, görevlilerin sayısını yeniden arttırmaktır, derken yeniden geçici bir atılım ve yeniden yavaş yavaş verimsizliğe düşüş...

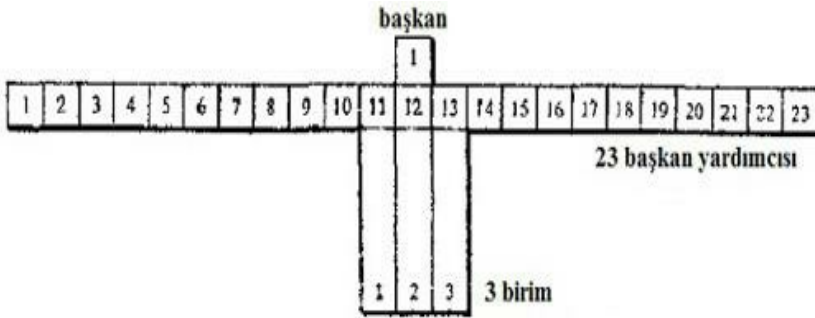
Görevlilerin sayısı ile çıkarılan yararlı iş arasında doğrudan bir ilişki bulunmamasının nedeni budur. Personel yığılını Parkinson'un "içten pazarlıklılık" kuramı ile açıklanamaz. Bu olgu, hiyerarşinin üst yöneticilerinin içtenlikli, ama yararsız bir verim artırma heveslerinin sonucudur.

Başka bir nokta da Parkinson, kuralını Koops ya da feodal hiyerarşi modeline dayandırmıştır.

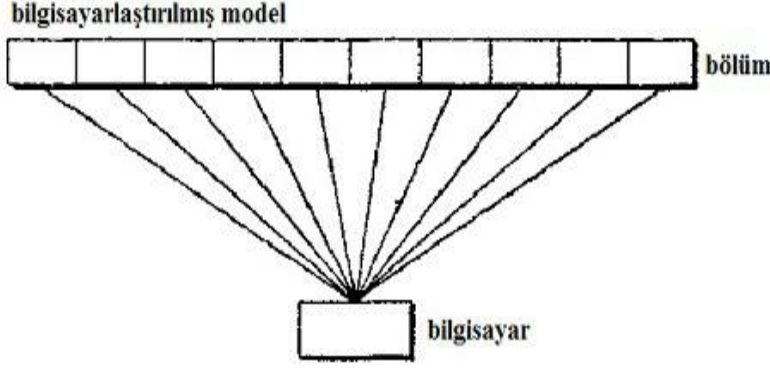


Bunun nedeni, Parkinson'un buluşunu ordudan çıkarmış olmasıdır. Orduda ise eskiyip geçerliliğini yitirmiş düzenler, bugün de etkinliklerini korumaktadırlar. Hemen belirtelim ki, feodal hiyerarşi ortadan kalkmış değildir, ama eksiksiz bir hiyerarşiyoloji başka hiyerarşi biçimlerinin de varlığını belirtmek ve onların da işleyişini açıklamak durumundadır.

Örneğin, "Uçan T" biçimi:



Şemanın da açıkça belirttiği gibi, 3 birimli, 23 Başkan Yardımcılı, 1 Başkanlı bir kuruluşun durumu, geleneksel piramit modeline uymaz.



Henüz yeni yeni ortaya çıkan bu duruma göre, eskiden görevlilerden oluşan geniş piramit tabanının yerini, bilgisayar almıştır.

Çok sayıdaki bölümler, tek bir bilgisayarın desteğine dayanmakta, böylece ters bir piramidi oluşturmaktadırlar. Çok sayıda üst yönetici, alt yönetici ve satış personeli ileri derecede otomatik çalışan bir üretim düzenine dayalı olarak çalışıyorlarsa aynı durum ortaya çıkar

“Uçan Kilit Taşı”nı ise, üçüncü bölümde açıklamıştım. Bu, var olmayan bir birimin yönetiminden sorumlu direktörlere, ya da personeli başka yerlere atanıp kendilerini odalarında yapayalnız bulan yöneticilere uyan durumdur:



Ne yazık ki, Parkinson’un incelemeleri, yeterince derin değildir. Görevin, tanınan süreyi dolduruncaya dek uzayıp sürmesi doğrudur. Ama bu uzayıp sürme çok daha ötelere de gidebilir. Kurumların yaşamlarından da öteye uzar; şirketler iflas eder, hükümetler düşer, uygarlıklar barbarlıklara dönüşür; bütün bunlar olurken yeteneksizler de bir yandan çalışır dururlar. İşte bunlardan dolayı, Parkinson’un ilk bakışta hoş giden kuramını üzümlere reddetmek zorundayız. Bununla birlikte bu kitapla, Peter İlkesi ile bilimsel olarak açıklanan olguya, o zaman dikkatleri çekmiş olması bile büyük övgüye değer.

Bölüm 9

HİYERARŞİYOLOJİNİN PSİKOLOJİSİ

*"Ne yazık! Küçük kurbanlar sonlarına
aldırmadan çalıp oynuyorlar."*

T. Gray

Hiyerarşiyoloji ile ilgili derslerimden birinin sonunda bir öğrenci, bana, şu soruları kapsayan bir not uzattı. “Bu denli canlı olarak anlattığınız yeteneksiz kişi örneğinin, düşünsel yapısı hakkında bize niye bilgi vermediniz? Son düzeye ulaştıktan sonra 'dalgacı' görevli kendi yeteneksizliğinin bilincine varır mı? Asalaklığını kabul eder mi? Amirlerini kandırdığını, memurlarını kızdırdığını, toplumun ekonomik düzenini bir kanser gibi yiyip bitirdiğini bilir mi?” Bu sıralarda buna benzer sorularla sık sık karşılaşmaktayım.

TARAFSIZ BİR ARAŞTIRMA

Her şeyden önce şunu belirtmeliyim ki hiyerarşiyoloji, toplumsal bir bilim dalıdır. Bundan dolayı da değerlendirmelerinde, "dalgacı, asalak, kandırma, kanser" gibi, duygusal deyimleri değil, tarafsız ölçüleri kullanır. Ama düşünsel yapıyı anlama konusu, gerçekten üzerinde durulmaya değer bir konudur. Benim, davranış bilimine yaklaşış yöntemim, tarafsız bir gözlemcinin yöntemidir: Peter İlkesi’ni dışarıdan gözlemlenebilen davranışlara bakarak çıkardım; iç gözlemlerden, başkalarının içinden geçenleri okuma çabasından sakındım.

***Ey ayna güzel ayna
Doğruyu söyle bana***

Buna karşın düşünsel temeli anlama, gerçekten de ilginçtir. “Kişiler, kendi beceriksizliklerinin bilincine varabiliyorlar mı?” Bu soru için söyleyeceklerim, bu çalışmanın bilimselliğine uymayan bir “kişisel” taşıyacaktır.

Çoğu durumlarda böyle bir “farkına varış” izi göremedim. Bununla birlikte, çalışmalarımın kapsamındaki bazı örnek olaylar, değerlendirilmektedir ve bunlar için psikiyatrik raporları da elde etmiş, durumdayım. Bu raporların gösterdiğine göre hastalar, durumlarını kurtarmak

için kendi güçlüklerinden dolayı başkalarını suçlamaktadırlar.

Araştırmalar derinleştirildikçe kişisel durumlar ve sorunlar biraz daha belirginleşmektedir. Ne var ki bu araştırmalarda hiyerarşik düzeni anlayan, ***görev yeteneksizliğinin nedeni olarak yükselmeyi gören bir tek kişiye bile rastlamadım.***

PSİKIYATRİ DOSYASI ÖRNEK No: 12 -

Bay Yerdenbitme, Balıkçioğlu Kardeşler Kurşun Olta Takımları Şirketinde başarılı bir ambar memuru idi. Büyük çabalarla gece kurslarına giderek, mal muhasebesi ve metalurjiye giriş konularında diplomalar aldı. Sonuçta Ambar Şef Yardımcılığına yükseltildi.

Bu görevde altı yıl kaldıktan sonra Yerdenbitme, yeniden yükseltilmeyi istedi. Kendisine, önderlik yeteneğinden yoksun olduğu söylenildi: Ambarcılara sözünü dinletemiyordu, bunun için de Ambar Şefliğine yükseltilmesi yerinde olamazdı. Ama Yerdenbitme, yönetici olarak yeteneksiz olduğu gerçeğini kabul edemiyor, ambar işçilerine söz geçirememesini, bu iriyarı adamlar karşısında kendisinin yalnızca 1,65 boyunda olmasına bağlıyordu.

Bay Yerdenbitme, yüksek topuklu pabuçlar aldı, ambar içinde sürekli olarak şapka giymeye başladı; bunlar onun, daha uzun boylu görünmesini sağladı. Bir jimnastik salonuna kaydoldu, kilosu arttı, adaleleri gelişti. Ama ambarcılar, onun sözlerine aldırmamayı sürdürdüler. Yerdenbitme, fiziksel eksikliklerini kuruntu ederek kötü bir komplekse girdi ve sonunda bir ruh doktoruna başvurmak zorunda kaldı.

Tedavi sırasında Dr. Samim, para ve üne kavuşan kısa boyluları sayarak hastasına yardıma çalıştı. Bu ise Yerdenbitme'yi daha beter duruma düşürdü. Şimdi kendisini, yalnız kısa boylu değil, beceriksiz de görüyordu. Kendine güveni daha çok sarsıldı, yöneticilikte yeteneksizliği de arttı.

Psikiyatri de sevgi gibi tek başına yeterli olamaz

Yerdenbitme örnek olayının da gösterdiği gibi, görevle ilgili yeteneksizliklerden doğan ruhsal sorunların çözümünde psikiyatri, tek başına yeterli olamaz. Bunun için, Peter İlkesi'ni de işin içine katmak gereklidir.

Dr. Samim, Yerdenbitme'nin boyu gibi ilgisiz bir konu üzerinde durmuştur. Oysa Yerdenbitme'nin durumu açıktır: Kendisi Balıkçioğlu Kardeşler Hiyerarşisinde yeteneksizlik düzeyine erişmiştir. Hiçbir psikiyatrik

tedavi, bu durumu değiştiremez.

Öte yandan Bay Yerdenbitme'ye Ambar şef Yardımcılığında kalmasının başarısızlık değil, başarı olduğu açıklanabilseydi, durumu, böyle kötüye gitmezdi. Ayrıca kendi durumunun tek bahtsızlık örneği olmadığının, tam tersine Peter İlkesi'nce, hiyerarşik örgütler içindeki herkesin, aynı durumda olduğunun bilincine varabilseydi, Yerdenbitme mutsuzluğa düşmezdi.

Kanım odur ki İlke'nin bilinmesi, başarısızlıkla ilgili örnek olayların açıklanmasına yardımcı olacaktır.

Anlamak da tek başına yardımcı olamaz!

Kimi zaman yönetim, yükseltme işlemini yaptıktan sonra durumu anlar; yükseltilenin yeni sorumluluklarını yeterince taşıyamadığım görür:

“Çarkçıl, ustabaşı olarak pek de başarı gösteremedi”

“İyicegil, umduğumuz gibi Çokiyigil'in yerini tutamadı.”

“Bayan Sevkart, dosya evrak şefliğinde bocalıyor.”

Pek az, görölse de, kimi durumlarda görevli kendisi de bunun bilincine varır, daha üst düzey için kendi yeteneksizliğini kabullenir. Bu anlayış birtakım sıkıntılı, üzüntülü düşüncelere yol açarsa da eyleme dönüşmez.

FARKINA VARİŞ DOSYASI, ÖRNEK No: 2 - F. Üstçikan Yüksekent okullarından birisinde başarılı bir Müdür Yardımcısı iken, Müdürlüğe yükseltildi. Ders yılı sona ermeden bu görev için, yeteneksiz olduğunun bilincine varan Üstçikan, **eski görevine indirilmesini istedi. İsteği geri çevrildi.** Böylece kendi yeteneksizlik düzeyinde, mutsuz, öfkeli kaldı

DIş YARDIMLAR

Gerek yönetimin, gerekse görevlilerin zaman zaman göreve ilişkin yeteneksizliğinin farkına vardıklarını ama. bunu önlemek için bir şey yapmadıklarını yukarıda belirttim. şimdi siz, -Peki yetenek testleri yok mudur? Dışarıdan çağrılan uzman firmalar verimlilik araştırmaları yapmıyorlar mı? Her halde dışarıdan çağrılan tarafsız araştırmacılar yeteneksizliği ortaya çıkarıp, bunu, giderici önlemleri belirleyebilirler. diye düşüneceksiniz.

Gerçekten bu olabilir mi? şimdi bu uzman araştırmacılara ve bunların nasıl çalıştıklarına bakalım.

Eski moda ve yeni moda işe alma yöntemleri

Eski günlerde çeşitli görevlere, işlere giriş rastlantılara göre olur; bunda işverenin önyargıları, işe girecek olanın istekleri, veya tam rastlantı (bir yerin boşaldığı anda iş istemek için başvurma) rol oynardı. Rastlantıya dayalı atama, bugün de özellikle küçük hiyerarşilerde görülmektedir.

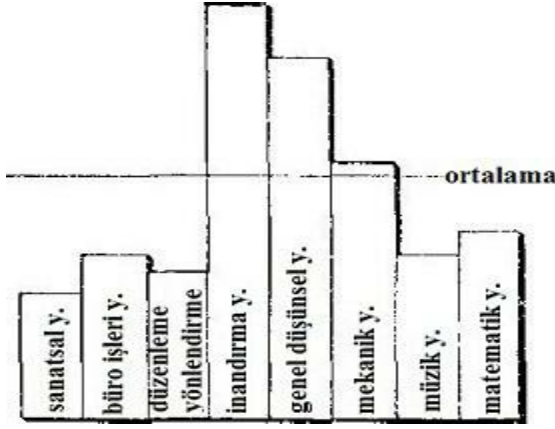
Rastlantısal atama, genellikle kişileri, ancak "zar zor" yapabilecekleri yerlere getirir. Sonuçta başarısızlıklar kötü niyete, isteksizliğe, ya da düpedüz tembelliğe bağlanır. Bu kişiler daha çok çaba göstermeye yönlendirilir, "insan düştüğü yerden kalkar" ve "ilk kez başaramadıysa bir kez daha, bir kez daha dene" gibi sözler söylenir. Yöneticileriyle araları iyi olamayacağından bu kişilerin, ilk yükselmeleri iyice gecikir (Giderek kişinin kendisi de yükselme yeteneği bulunmayan, değersiz birisi olduğu, kanısına varabilir. Ben. buna **Uriah Heep Sendromu** diyorum).

Rastlantısal atamanın yerini, şimdilerde büyük ölçüde sınavlar ve yetenek testleri almıştır Bu alandaki yeni tutum. "İlk kez başaramadıysa başka şeyi dene" sözü ile özetlenebilir.

Doğaldır ki test kâğıtlarını işaretleyebilecek ve değerlendirecek yetenekleri olan kişiler yoksa, yetenek testleri uygulamanın da yararı olamaz. Yetenekli bir değerlendirilmesi yapılamayan test sistemi, rastlantısal atamanın kılık değiştirmiş biçimidir.

Öte yandan yetenekli değerlendirilmeleri yapılırsa, yetenek testlerinin yararlı yönleri de vardır. Söz konusu testler arasında, genel yetenek testleri, zekâ testleri, dil testleri, üstünlük testleri, matematiğe yatkınlık testleri vb. leri bulunmaktadır. Sayıları hatırlamayı, ad ve adresleri kopya etme yatkınlığını gösteren, büro memurluğu testleri vardır. Kişileri mekanik becerilerine, sanat eğilimlerine, fiziksel güçlerine, toplumsal düşüncelerine, bilimsel yeteneklerine, kandırıcılıklarına göre derecelendiren testler de vardır.

Test sonuçları, kişinin çeşitli konulardaki yeteneğinin grafiksel görünümü olan, "profil" biçiminde sunulur. İşte bir örnek:



Böyle bir testin amacı, kişiyi profilindeki en yüksek yetenek düzeyine ilişkin işe, bir an önce yerleştirmektir. Artık biliyoruz ki bundan sonraki yükseltmeler daha düşük yetenek alanlarına doğru olacaktır. Gerçek uygulamada bunun, nasıl olduğunu görelim

ATAMA YÖNTEMLERİ DOSYASI, ÖRNEK No: 17 - Yukarıdaki “profil”, Tayfun Klima Tesisleri Şirketine iş için başvuran, B. Esen’in testinden çıkarılmıştır ve gerçektir. B. Esen, Ticari İlimler Akademisini bitiren genç bir adaydır. Profile dikkat edecek olursanız, Esen’in inandırma yeteneğiyle, genel düşünsel yeteneğinin ortanın üstünde olduğunu görürsünüz.

B. Esen, satış görevlisi olarak işe alındı, bir süre sonra da iki kez yükseltildi. Önce Bölge Satış Müdürü oldu, bu görevde zamanının çoğunu yine satıcılıkla geçiriyordu; sonra Genel Satış Müdürlüğüne geçirildi ki, bu görev, daha çok yönetme ve yönlendirme ile ilgiliydi.

Profile bakacak olursak B. Esenin en düşük notu -ortalamanın da çok altında olan- düzenlendirme ve yönlendirme yeteneğidir. Oysa kendisi, artık daha çok bu konudaki yeteneğini kullanmak durumundaydı. Örneğin, satıcılara rastgele görev vermeye başladı. Deneyimsiz bir satıcı olan D. Armadağın, kendilerine çok önem verilen iki müşteri ile görüşmeye gönderildi ve hem her iki yerin satışını, hem de bu müşterilerin güvenini yitirmeyi becerdi. Satışlarda başarılı gözüken yeni bir görevli olan B. Encil, Bölge Satış Müdürlüğüne yükseltildi. B. Encil, kendi personeli hiç düşünmüyordu. İçten pazarlıklı tutumu, satıcıların morallerini büsbütün yok etti.

B. Esen, büro işlerini de beceremiyordu. Saptadığı satış bölgelerinin

büyüklikleri ve coğrafi özellikleriyle, ulaşım, iş kapasitesi ve satıcıların yetenekleri arasındaki ilişkileri hiç düşünmemişti Notları okunamıyor, kayıtları anlaşılamıyor, masası bir çöp yığını gibi görünüyordu.

Peter İlkesi'nin önceden saptamış olduğu gibi, görevi yeteneklilikten yeteneksizliğe doğru ilerlemişti.

Yetenek testlerinin değeri

Test uygulanarak alınan görevlilerle, test uygulanmadan alınan görevliler arasındaki başlıca ayrım, testle alınan kişilerin kendi yeteneksizlik düzeylerine daha az adımda ve daha kısa zamanda ulaşmalarıdır.

Verimlilik araştırmaları

İlk atama sırasında dış etkinin, yeteneksizlik düzeyine geliş önleyemediğini; tersine çabuklaştırdığını gördük. Şimdi de verimlilik uzmanlarının çalışmalarına bakacağız. Biliyoruz ki bunlar, hiyerarşinin yüksek olgunluk katsayısına eriştiği (olgunluk katsayısı için yedinci bölüme bakınız.) daha sonraki dönemlerde işe girerler.

İlk önce şunu hatırlamalıyız, Bu uzmanlar da Peter İlkesi'nin kapsamındadırlar. Kendileri de, incelemekte oldukları kurulu şu felce uğratan yükseltilme süreciyle bu göreve gelmişlerdir. Öyleyse bunların birçoğu, kendi yeteneksizlik düzeylerinde bulunmaktadır. Öte yandan aksaklıkları görebilseler bile, bunları, düzeltemezler.

VERİMLİLİK ARAŞTIRMALARI DOSYASI. ÖRNEK No: 8 - Toptancıgil Soğuk Hava Depoculuk ve Taşımacılık Şirketi, çalışmalarını inceleyip değerlendirmek üzere dışardan Hızver ve Tıkıroğlu Verimlilik Araştırma ve Danışma Şirketi'ni tuttu. Hızver ve Tıkıroğlu, Toptancıgillerin aynı alanda çalışan şirketlerden ne daha iyi, ne de daha kötü olmadığını ortaya çıkardı. Dikkatli bir soruşturma, kendilerinden istenilen araştırmanın asıl nedenini belirledi: Müdürlerin çoğu, şirketi, istedikleri ölçüde etkileyememekteydiler.

B. Hızver ile B. Tıkıroğlu ne yapabilirlerdi? Diyelim ki “Baylar, Şirketinizde büyük bir aksaklık yok. En az rakipleriniz kadar iyi çalışıyorsunuz” dediler.

Doğal olarak Hızver ve Tıkıroğlu, böyle bir durumda hizmetlerine o an gerek duyulmadığı yanıtını almaktan korktular. Belki de kendi firmalarının, iyi bir danışmanlık firması olmadığı, söylentisinin yayılmasından çekindiler.

Çünkü bu durumda Toptancıgil Şirketi, görevi, rakip bir Danışman firmaya verebilecekti. Bu etki altında, “Baylar personeliniz az. Olanların çoğu da yanlış yerlerde görevli önerimiz, yeni bazı kadroların oluşturulması, bazı personelinizin de yükseltilmesidir.” demek zorunluluğunu duydular. Kurum, yeterince karıştıktan sonra birbirleriyle zıtlaşan müdürler, korudukları kişileri işe yerleştirdiler, yükselttiler; böylece hiyerarşinin çeşitli bölüm ve düzeylerindeki etkilerini sağlamlaştırdılar. Yönetim Kutulu durumdan hoşnut oldu, Hızver ve Tıkıroğlu da paralarını aldılar

Verimlilik araştırmalarının gerçek değeri

1)Verimlilik araştırmaları, gerçekte hiyerarşilerdeki kıdem ilkesini geçici olarak zayıflatır; hatta askıya alır. Sonuç olarak Çekiş gücü olan görevlilerin işe alınmalarını ya da yükselmelerini çabuklaştırır (Çektiriciler).

2)Verimlilik danışmanlarının en sevdikleri önerilerden birisi de yeteneksiz iki görevli, ya da verimsiz iki birim arasına bir "koordinatör" atanmasıdır.^[15] Ne var ki hem uzmanların, hem onların müşterilerinin düştükleri ortak yanılgı, “koordine edilmiş yeteneksizliğin yine yeteneksizlik olduğu” dur.

3)Verimi arttıran biricik öneri, “Personel sayınızı arttırın” önerisidir. Bazı durumlarda yeni gelenler, kendi düzeylerine çoktan erişmiş yaşlıların yapmadıkları işleri yaparlar.

Gerçekten işini bilir bir danışman, bunu düşünerek yüksek düzeydeki yeteneksizler için, birtakım ışınlamalar ve süslü kaydırmalar; alt düzeydeki üstün yetenekliler için de hiyerarşik yaprak dökümleri önerir. Yine bu gibi danışmanlar, personel uygulamaları, üretim yöntemleri, işyeri dekorasyonu, ödüllendirme gibi konularda yararlı görüşler ileri sürebilir. Bu görüşler de henüz yeteneklilik, düzeyinde bulunan görevlilerin verimlerini arttırabilir.

ZORUNLU YETENEKSİZLİK

Hiyerarşilerin en üst düzeylerindeki yeteneklilere ilişkin örnekleri derinine incelerken, ilginç bir psikolojik olgu gözüme çarptı, burada bunu anlatmak istiyorum.

Zirvedeki yetenek, az görülse de olmayan şey değildir. Birinci bölümde, “Yeterince sürenin olduğu ve hiyerarşide yeterince basamağın bulunduğu, varsayıldığında her görevli, kendi yeteneksizlik düzeyine ulaşır ve orada kalır.” demiştim.

Zafer kazanmış mareşaller, başarılı okul müdürleri, işinin ehli şirket genel

müdürleri ve bunlar gibi olanlar, yalnızca kendi yeteneksizlik düzeylerine erişecek kadar bir ***zaman geçirmemişler*** demektir. Bunun benzeri olarak başarılı bir sendika liderinin, ya da bir üniversite rektörünün varlığı, o hiyerarşilerde bu kişilerin ***yeteneksizlik düzeylerine erişmeleri için gerekli sayıda basamakların olmadığını gösterir***. Bu kişiler, zirvedeki yetenek durumuna örnektirler.^[16]

Gözlemlerimin sonuçlarına göre bu, “zirvedeki yetenekliler” genellikle kendi yeteneklilik düzeylerinde kalmakla yetinmezler. Yeteneksizlik düzeylerine de erişemezler; çünkü en tepededirler. Bundan dolayı başka bir hiyerarşiye -Örneğin, ordudan endüstriye. politikadan eğitime, artistlikten politikaya, vb.- geçme konusunda güçlü bir eğilim gösterirler. Böylece eski ortamlarında bulamadıkları yeteneksizlik düzeylerine, yenisinde erişirler. Bu, ***zorunlu yeteneksizliktir***.

Zorunlu yeteneksizlik dosyası. Seçilmiş örnekler

Başarılı bir ordu komutanı olan Macbeth, yeteneksiz bir kral durumuna düşmüştür.

Üstün bir politikacı olan A. Hitler kumandanlıkta yeteneksizlik düzeyini bulmuştur.

Sokrates, eşsiz bir öğretmendi. Ama savunma avukatı olarak yeteneksizlik düzeyine erişti.

Niçin bu yolu seçtiler?

"O işte çaba göstermeme gerek yoktu ki." Bu ya da bu anlamdaki bir açıklama, zirvedeki yeteneklilerin kendilerini zorunlu yeteneksizliğe ulaştıracak değişikliğe gitmeden önce, ileri sürdükleri ortak nedendir.

Böyle yapmaları gerekli miydi?

Kişinin kendi yeteneksizlik düzeyinin altında kalması, çok daha göz kamaştırıcı bir çabayı gerektirir. Bunu daha ileride açıklayacağım.

Bölüm 10

PETER SARMALI

*"Hepimiz çok dar bir çember
içinde yaşıyoruz."*

B. Disraeli

Dokuzuncu bölümde, hiyerarşiyolojinin yeteneksizlik açısından ahlakla ilgili olmadığını belirtmiştim. Gerçekten de belirtilmesi gerekir ki, yeteneksizlik durumlarının çoğunda **verimli olmayı amaçlayan** kesin bir istek bulunur. Görevli, **eğer becerebilse yetenekli olabilmeyi ister**.

Yeteneksizler, tam anlamıyla olmasa bile, örgütün çökmesi ile işsiz güçsüz kalacaklarını sezerler; hiyerarşinin sürmesi için çaba gösterirler. Buna bir örnek vermek isterim:

HİYERARŞİ İÇİ DURUMLAR DOSYASI, ÖRNEK No: 4 - Yüceses Piyano Telleri A.Ş. de geçirdiği yirmi yılın sonunda B. Ahvah, döküm işçiliğinden genel direktörlüğe kadar yükseldi. Yeni görevine başladıktan kısa bir süre sonra, yüksek tansiyon ve on iki parmak ülserinden ileri gelen sağlık sorunları ortaya çıktı. Şirketin doktoru, "Çalışma hızını yavaşlat, her şeyi dert etmemeyi öğren" dedi. Yönetim Kurulu ise Ahvah'ın işlerini hafifletmek için, bir Genel Müdür Yardımcısı atanmasını önerdi. Her iki öneri de iyi niyetli olmasına karşın, sorunu çözemedi. Hiyerarşiyolojik açıdan Ahvah, fizyolojik yeteneğinin ötesine yükseltilmişti. Çünkü Yüceses Şirketi'nin baş yöneticisi olarak, birbirlerine zıt kurallar ve değer ölçüleri ile uğraşmak durumundaydı. Yönetim Kurulunu ve hissedarları memnun etmek için kâr elde etmeliydi. Müşterileri memnun etmek için, üstün nitelikli ürün sağlamalıydı. Şirkette çalışanlaraysa, yüksek ücret ödeme, uygun çalışma koşulları yaratma durumundaydı. Çevresi içinse belli toplumsal ve ailesiyle ilgili sorumlulukları yerine getirmek zorundaydı. Bütün bu zıt isteklerin hepsini birden sağlamaya çabalarken sağlığını yitirdi. Başyöneticinin, bu görevlerinin ağırlığını, ne her şeyi dert etmeme önerisi, ne de yardımcı atanması azaltamazdı.

Bilinmeyi hesaplama

Yönetim kurulunun önerisi uygun görüldü ve yetenekli bir mühendis, üstün bir matematikçi olan C. Kaçar, yardımcılığa atandı. Kaçar işle

uğraşmanın ustasıydı ama insanlarla uğraşmayı beceremiyordu. İnsanlara ilişkin konularda karar vermek için, elinde doğal olarak matematik formülleri yoktu. Yetersiz bilgilerle iş görmeye alışık olmadığından, personel konularında karar vermeyi sürekli olarak erteliyor, sonunda iş çok sıkıştınca da ivedi ve yanlış kararlar veriyordu.

C.Kaçar da toplumsal konulardaki yetersizliğinden dolayı, kendi yeteneksizlik düzeyine erişmişti: Ona da yardımcı olabilmek amacıyla bir personel müdürü atanması, önerildi.

Sonuçta B. Duygulu, personel müdürlüğüne yükseltildi. Çok başarılı bir ruhbilim öğrencisi olan Duygulu, iş arkadaşlarıyla öylesine duygusal bağlar kurdu ki, kısa bir süre içinde bir “duygusallık denizinde yüzmeye” başladı.

Duygulu, Bn. Sayıl'ın yetersiz raporuna ilişkin yakınmasını dinler dinlemez hemen Genel Müdür Yardımcısından yana oldu; içi Bn. Sayıl'a öfkeyle doldu. Oysa Bn. Sayıl, Kaçar'ın soğuk, hesapçı tutumunu anlatır anlatmaz, bu kez de Kaçar'ın kalpsizliğinden dolayı üzüntüsünden gözleri doldu. B. Duygulu da kendi yeteneksizlik düzeyine, duygusal yetersizlikten dolayı, erişmiş bulunuyordu. Personel sorunları, yine de çözülmediğinden, personel şefliği adıyla yeni bir kadro açılmasına, personelin güvenini kazanmış birisinin, fabrika içinden buraya, yükseltilmesine karar verildi.

Konuya eğilme

B. Heveslioğlu, arkadaşları arasında sevildiği gibi, sosyal işler komitesinin başkanı olarak da kendini göstermiş bir kişiydi. Şimdi ise, personel şefi olarak yönetimin yön verici kararlarının yerine getirilmesini sağlamak görevini üstlendi. Ama bu kararları anlayamadığından, görevini yerine getirmekte beceriksizliğe düştü. Kültür ve bilgi düzeyi yetersiz olduğundan genel kapsamlı kararları kavrayamıyor, bu yüzden de mantıksız sonuçlar çıkarıyordu. Heveslioğlu da yeteneksizlik düzeyine, bilgi yetersizliği ile ulaştı.

YETENEKSİZLİĞİN SINIFLANDIRILMASI

Yüceses Pişano Telleri A. Şirketinde yapılmış olan incelemenin sonuçlarını, yeteneksizliğin dört temel çeşidini gösterdiği için buraya aldım.

B. Ahvah, **fiziksel** yeteneğinin ötesine;

E. Kaçar, **toplumsal** yeteneğinin ötesine;

B. Duygulu, **duygusal** yeteneğinin ötesine;

B. Heveslioğlu, **düşünsel** yeteneğinin ötesine, yükseltilmişlerdir.

Boş bir çaba

Aslında tipik olan bu örnek, yüksek düzeydeki yeteneksizlik durumunu gidermek için iyi niyetli bir çabanın bile sonuçta birkaç düzeyli bir yeteneksizlik durumuna yol açacağını göstermektedir. Bu koşullarda personel yığılması kaçınılmazdır. Peter Sarmalı'nın her dönüşünde yeteneksizlerin sayısı artar; **etkinlik ve verimlilik gelişmez.**

YETENEKSİZLİĞİN MATEMATİK FORMÜLÜ

Yeteneksizlik ile yeteneksizliğin toplamı yine yeteneksizliğe eşittir.

Bölüm 11

BAŞARININ PATOLOJİSİ

"Felaket tek başına gelmez."

Buraya kadarki açıklamalardan anlaşılacağı gibi, bir görevli yeteneksizlik düzeyine erişince, yararlı bir iş yapamaz duruma düşer

YETENEKSİZ EVET. TEMBEL HAYIR!

Ancak bu son yükseltilmenin, eskiden çalışan görevliyi birdenbire tembel yaptığı anlamına gelmez. Böyle bir şey kesinlikle doğru değildir. Görevli, çalışmayı ister, görünüşte çabalayıp durur; bazen kendi de çalışıyorum sanır. Ne var ki, gerçekte pek az yarar sağlar. Eninde sonunda (genellikle de işin başında) bu görevliler, kendi verimsizliklerinin farkına varıp bundan, rahatsızlık duymaya başlarlar.

Yürekli bir adım

Şimdi hekimlik alanına gireceğiz: Daha Önce “Son Durak” adını verdiğimiz fiziksel durumu açıklayacağım.

Yorucu bir araştırma

Pratisyen hekim olarak çalışan doktorlardan birkaçına şu sorular soruldu:

1)“Başarılilik durumuylla ilişkili olan sağlık sorunları var mıdır;^[17] varsa bunların en çok görülenleri nelerdir?”

2)“Başarılilik durumundaki hastalarınızın iyileştirilmesi için önerileriniz var mıdır? Varsa bunlar nedir?”

ÜRKÜTÜCÜ BİR RAPOR (1)

Doktorların yanıtlarını değerlendirdiğimde, “başarılı” hastaların en çok yakındıkları hastalıkların A'dan Z'ye şunlar olduklarını saptadım:

- a)On iki parmak ülseri
- b)Ağrılı kolit
- c)İltihaplı kolit
- d)Yüksek tansiyon
- e)Kabızlık

- f)İshal
- g)Sık idrara çıkma
- h)Alkolizm
- i)Fazla yemek, oburluk
- j) İştahsızlık
- k) Allerji
- l) Düşük Tansiyon
- m) Adale kasılmaları
- n) Uykusuzluk
- o) Sürekli yorgunluk
- p) Kalp atışlarında düzensizlik
- r) Mide bulantısı ve kusmalar
- ş) Yarım baş ağrıları, baş ağrıları
- t) Karın ağrıları
- u) Baş dönmeleri
- v) Kulak çınlamaları
- y) Ellerde, ayaklarda, koltuk altlarında aşın terleme
- z)Cinsel yetersizlik

Bunların tümü “başarılılık” durumuyla ilişkili yakınmalar olup, organik bir hastalığa bağlı olmadan da ortaya çıkabilmektedir. Vardığım sonuca şimdi siz de varmış olmalısınız: ***Bu bulgular, hastaların eriştikleri sorumluluk düzeylerindeki temel yeteneksizliklerinden kaynaklanmaktadır.***

DERİN BİR ARAŞTIRMA SONUCU ÖRNEK OLAY - Örneğin, Tıkırışler Büro Makineleri Şirketi’nin satış işlerinden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı B. Ağırbaş, şirketin haftalık müdürler kurulu toplantısına düzenli olarak bir türlü katılamıyordu. Bunun nedeni, her pazartesi öğleden sonra saat 13.30 da tutan yarım baş ağrısı idi.

BAŞKA BİR ÖRNEK OLAY - Gıcır Dişli Ltd. yönetim kurulu başkanı K. R. Diyak’ın kalbi zayıf olduğundan, yakın çalışma arkadaşları heyecanlandıracak ya da kızdıracak herhangi bir haberin ona ulaşmasını,

sürekli olarak engellemekteydiler. Bay K. R. Diyak'ın başlıca uğraşı da yalnızca, yıllık toplantılarda parlak raporları okumaktı.

BU ÖNEMLİ TANIMA DİKKAT EDİNİZ! Genellikle ikisi üçü bir arada görülen yukarıda saydığım hastalıklar aslında, “Son Durak Sendromu’ndan” doğar.

ÜRKÜTÜCÜ BİR RAPOR (2)

Ne yazık ki hekimlik mesleği “Son Durak Sendromu”nun varlığını bugüne değin gözden kaçırmıştır! Hatta hekimlik mesleği hiyerarşiyolojinin, tanılama yarı bilimine (tarafımdan) yapılan katkıya da soğuk ve uzak durmayı yeğlemektedir. Oysa gerçek, er geç ortaya çıkacaktır! Zaman ve toplumsal yaşamdaki dinamizm, bilinçlere berraklığı getirecektir.

Hekimlikte üç yanlış (a)

Son Durak Sendromu kurbanları, genellikle durumlarının mantıksal açıklamasını yapabilirler: Onlara göre görevlerindeki başarısızlıklarının nedeni, fiziksel rahatsızlıklarıdır. “Şu baş ağrılarından bir kurtulsam, o zaman kendimi işe vereceğim.” Veya. “Şu hazımsızlığım bir geçse...” Veya “Ah. şu içkiyi bir bırakabilsem...” Veya “Bir gececik olsun doğru dürüst uyuyabilsem...”

Araştırmalarımın gösterdiğine göre bazı hekimler, bu açıklamaları olduğu gibi benimseyerek fiziksel belirtilere yüklenmekte; bunların nedenlerini araştırmamaktadırlar. Bu “yüklenmeler” ilaçla, ya da ameliyatla olmakta; her iki yol da geçici, ama yalnızca geçici bir iyilik sağlayabilmektedir. Çünkü böyle bir durumun kurbanı, ilaçla yetenekli yapılamaz ve cerrah bisturisinin bir vuruşu ile kesilip atılacak yeteneksizlik uru, diye bir şey de yoktur. ***Yerinde nasihat*** da aynı derecede etkisizdir.

Her şeyi dert etme.

Bu kadar çok çalışma.

Geniş yürekli olmaya çalış.

Tüm bu yatıştırıcı öneriler yararsızdır. S. D. S. kurbanlarının çoğu, aslında gergindirler; çünkü pek az yararlı iş yapabildiklerinin farkındadırlar. Bundan dolayı daha da az çalışmaları yolundaki önerileri benimsemeleri olanaksızdır.

Başka bir yararsız yaklaşım da ***filozof arkadaşların*** önerileridir.

“Dünyanın tüm sorunlarını çözme çabasını bırak.”

"Herkesin bir derdi vardır. Sen başkalarından farklı değilsin."

"Senin yaşında birisi için bunlar olağan şeylerdir."

S.D.S kurbanlarının pek azı bu, "alaturka" öğütleri dinler. Bu kişilerin çoğu, kendi sorunları ile ilgilidir: Başkalarının sorunlarıyla, ya da felsefeyle değil kendi işlerinin sorunlarıyla ilgilenmektedirler.

Kimi zaman, tehditler de savrulur:

"Böyle gidersen sonunda kendini hastanede bulursun."

"Biraz daha yavaş davranmazsan ciddi bir kriz gelir."

Bunlar da boştur Kurbanın "durumunu olduğu gibi sürdürmekten" başka çıkar yolu yoktur. Yaşamını değiştirebilecek tek şey yükselmedir ama, bu olanaksızdır. Çünkü kendi düzeyine erişmiştir.

Başka bir öneri demeti de perhiz ve yasaklara ilişkindir:

Perhiz yap.

İçkiyi azalt.

Gece hayatından vazgeç.

Cinsel yaşamını kısıtla.

Bunlar da genellikle etkisizdir. S. D. S. kurbanı, işinden zevk alamadığı için, zaten yaşamdan tat alamamaktadır. Bu durumda işinin dışında, elde edebildiği az buçuk mutluluklardan nasıl cayabilir. Ayrıca, fiziksel zevklere bağlı birtakım yeteneklerin bulunduğu da oldukça yaygındır: "**Harika** bir iştahı var; **Kadınlar üzerinde dayanılmaz bir etki yaratıyor; Müthiş içki kaldırıyor**" gibi sözlerde bunu görüyoruz Böyle övgüler, övülecek başka yanları olmayanlara hiç kuşkusuz hoş gelir; bu huylarını bırakmak istemezler.

Hekimlikte üç yanılğı (b)

İkinci bir gruba giren hekimler, S D. S. kurbanlarının organik hiçbir bozukluğu olmadığını görerek, **belirtilerinin var olmadığına** hastayı inandırmaya çalışırlar:

"Gerçekten hiçbir şeyin yok. Yalnızca şu sakinleştirici hapları al."

"Kendini dinleme. Bu belirtiler gerçek değil. Sinirlerin bozuk."

Bu öneriler de sürekli iyileşme sağlamaktan uzaktır. Hekim kabul etse de etmese de hasta acı çektiğini bilmektedir. Bunun sonucunda hasta, hekimine

olan inancını yitirir, "kendi durumunu daha iyi anlayacak" birini bulmak için, başka bir hekime koşar. Sonunda gerçek hekimliğe inancını tümünden yitirip şarlatanların eline de düşebilir.

Hekimlikte üç yanlış (c)

İlaç ve ameliyat sonuç vermeyince, bazen psikiyatri denenir. Buna da yarar sağlar denemez; çünkü kurbanın işine bağlı yeteneksizliğe psikiyatri çare bulamaz.

Bilgiççe bir öneri

Araştırmalarımın gösterdiğine göre, S.D.S.'leri için yararlı tek şey, “dikkati çelici” tedavidir:

Briç oynamayı öğren.

Pul toplamaya başla.

Bahçe ile uğraş.

Kuzu çevirmeyi dene.

Resim boyamaya başla.

Anlaşıyor ki hekim, hastanın işindeki başarısızlığını sezmiş, ilgisini becerebileceği başka bir alana çekmeye çalışmaktadır.

AYDINLATICI BİR ÖRNEK OLAY - Bir büyük mağazanın genel müdürü olan B. Mülâhham, öğleden sonraları iş yerine döneceğine, düzenli olarak kulübe gitmekteydi ileri derecede bir S. D. S. kurbanı olan Mülâhham, alkolikliğin sınırında, iki kez orta şiddette koroner krizi geçirmiş, çok şişman ve sürekli hazımsızlık çeken bir kimseydi. Mülâhham, hekiminin önerisi ile golf oynamaya başladı. Kahramanımız, kendisini bütünüyle bu oyuna verdi; tüm öğleden sonralarını ve enerjisinin çoğunu bu oyuna ayırdı ve hızla ustalaşmaktayken golf arabasını sürdüğü bir sırada öldürücü kriz geldi.

Demek istediğimiz şey şudur: Mülâhham'ın rahatsızlık belirtileri ortadan kalkmadıysa da kendisi işi yönünden S. D. S. kurbanı olmaktan kurtulup (çünkü artık işi düşünmüyordu), golf yönünden Yalancı Başarı Sendromu'nun örneği durumuna gelmişti. Demek ki tedavi yerindeydi.

Buna benzer önerilerde bulunan hekimler, yeteneksizliğin hastalık doğurucu etkisinin belli belirsiz de olsa bilincine varmışlar; hastalarına işlerinin dışında bir alanda yetenek duygusu aşılama çalışıyorlar demektir.

Kötüye yorulan bir belirti

Son Durak Sendromu hakkında söylenecek bir şey daha kalmış bulunuyor: S.D.S.'nin toplumbilim açısından önemi, gün geçtikçe artmaktadır Çünkü S.D.S.'na bağlı hastalıklar bir üstünlük göstergesi özelliği kazanmışlardır. Bir S.D.S. kurbanı, hastalık belirtilerini büyütebilir; hatta arkadaşlarınınkinden daha büyük bir ülser yarası geliştirerek, ya da daha şiddetli bir kalp krizi geçirerek “ters taraftan” bir yeteneklilik gösterebilir. Gerçekten de S.D.S.'nin üstünlük göstergesi olma ölçüsü, öylesine artmış bulunuyor ki, bu duruma bağlı rahatsızlıkları olmayan bazı görevliler hastaymış gibi görünerek böylece *Son Durağa* ulaştıklarını kanıtlamaya çalışıyorlar.

Bölüm 12

SON DURAK’IN TIP DIŞI GÖSTERGELERİ

“Belirtileri ve göstergeleri nasıl diyeyim?”

H. W. Longfellow

UZUN ZAMANDAN BERİ ÖZLENEN ŞEY

Bir hiyerarşide kimlerin son durağa erişip kimlerin erişmediğini bilmek, çoğu durumlarda yararlıdır. Ne var ki, görevlilerin sağlık raporlarını elde edip hastalık belirtilerinden birini anlamak her zaman mümkün olmaz. Aşağıda bu konuda yol gösterici bazı göstergeler bulacaksınız.

ANORMAL TABULOLOJİ^[18]

Bu konu, hiyerarşiyolojinin önemli bir dalıdır. Yetenekli bir görevli, normal olarak masasının üzerinde yalnızca kitap, kâğıt ve işi için gerekli araç ve gereçler bulundurur. Son Durağa eriştikten sonra ise, görevli, masasını alışılmamış ve göze çarpıcı bir biçimde donatır.

Fonofili

Bazı görevliler, yeteneksizliklerini, iş arkadaşları ve emirlerinde çalışanlarla sürekli bağlantı kuramamalarına yüklerler. Bunu gidermek için de masalarına birkaç telefon, düğmeli-ışıklı-hoparlörlü konuşma araçları ve bir iki ses kayıt makinesi yerleştirirler. Fonofili kurbanları, kısa bir süre sonra bu araçların birkaçını aynı anda kullanma alışkanlığını edinirler ki, bu gittikçe ilerleyen fonofilinin şaşmaz bir göstergesidir. Bu durumlar hızla kötüye gider ve genellikle iyi olmaz diye kabul edilirler. (Burada şunu da hatırlayalım: Fonofili bugün, ev hanımlığında yeteneksizlik düzeylerine

erişmiş bayanlar arasında da gittikçe daha çok görülmektedir. Örneğin mikrofonlu hoparlörlü, şef sekreter düzenekli bir telefon aracı mutfığa yerleştirilir. Evin hanımı, bu düzenekten yararlanarak komşularıyla, yemek odasıyla, banyoyla, oyun odasıyla, arka balkonuyla ve annesiyle, sürekli, yakın ve aynı anda bağlantı kurabilir).

Papirofobi

Papirofobiye tutulanlar, masalarının üzerinde, bu hastalığın ileri derecedeki kurbanları ise odalarında hiçbir yerde kâğıt, kitap görmeye dayanamazlar. Herhalde her evrak bu hastalara beceremedikleri görevlerini hatırlatıyor olmalıdır. Öyleyse evrak görmeye dayanamamaları doğaldır! Ne var ki, bu gibi kişiler, hastalıklarını iyi bir alışkanlık gibi gösterir: “Masamı tertemiz tutuyorum.” diyerek tüm gelen işleri, yerli yerine gönderdikleri izlenimini yaratmak isterler.

Papiromani

Papirofobinin tam tersi olan papiromani hastalığı, görevlinin masasını hiç yararlanmadığı kitaplar ve evraklarla doldurmasına yol açar. Böylece kurbanımız bilerek, ya da bilmeden yeteneksizliğini, ne kendisinin ne de başkasının kaldıramayacağı kadar çok iş yüklendiği izlenimiyle örtmeye çabalar.

Düzen-o-fili

Bu, kâğıtların, evrakların büyük bir titizlikle sıralanıp düzenlenmesidir; genellikle bir tek evrakın bile yitirilmesine bağlı büyük bir korku ile birlikte görülür. Düzen o-fili kurbanı, geçmiş işlerin kayıtlarını tekrar tekrar inceleyip düzenlemek yolu ile zamanını doldurduğundan, günlük işlerin üstesinden gelemediğini başkalarından -ve kendisinden- saklar. Kayıtlarla uğraşması onu geçmişe bağlar, günümüze gözünün ucu ile ancak bakabilir.

Masa ile ilgili -Gigantizm-

Başkalarından daha büyük masada oturma tutkusudur.

Tabulafobia privata

Büroda çalışma masası kesinlikle bulundurmamak Bu hiyerarşinin yalnızca en yüksek düzeylerindeki kişilerde görülür.

RUHBİLİMSEL GÖSTERGELER

Araştırmalarım sırasında bekleme odalarında çok zaman geçirdim,

yöneticilerin odalarından çıkan iş sahiplerini, arkadaşlarını gördüm Bu yoldan. Son Durak ile ilgili bazı ilginç göstergeler saptadım.

Kendine acımak

Yönetici toplantılarının çoğunda yüksek düzeydeki görevliler, kendi içinde bulundukları durumun kötülüğünden, kadersizliklerinden yakınırılar.

Kimse beni anlamıyor

Hiç kimse bana destek olmuyor.

Yukarının hiç bitmeyen baskısı, aşağıının sürekli yeteneksizliği, benim iş yapmama, doğru dürüst çalışmama olanak vermiyor. Bunu da kimse anlamak istemiyor.

Bu kendisini acındırma, genellikle yakınan kişinin, daha aşağıdaki bir görevdeyken yeteneklilik düzeyinde çalıştığı “eski güzel günler”e, büyük bir özlemle birlikte görülür. Bu karmaşık duygulara, duygusal yönden kendini acındırmaya, gününden yakınmaya, geçmişe özlem duymaya ben **Auld Lang Syne Kompleksi** adını veriyorum. Bu kompleksin en ilgi çekici yanı, buna tutulmuş birinin tipik olarak, kendi durumunda “şehitliği” benimsemesine karşın, başka birinin o düzeyde daha başarılı olabileceğini asla kabul etmemesidir

Rigor Cartis

Yeteneksizlik düzeyindeki görevlilerde hemen her zaman “Rigor Cartis” durumunu gözlemlemiştir. Bu, örgütlerde iş akımı şemaları hazırlamaya aşın bir düşkünlük; en ufak bir işi bile şemaların çizgilerine, oklarına uygun yürütmedeki kırılmaz direnç, bu konuda gecikmeleri, kayıpları hiç düşünmeme durumudur. Rigor Cartis kurbanı, genellikle şemalarını büro duvarlarına gösterişli bir biçimde asar, zaman zaman da asıl işini bırakıp bu ikonların karşısında dinsel bir coşku duyarak kendinden geçer

Bilinçli terslik

Son Durağa erişen bazı görevliler de güvensizlik duygularını örtmek için, emirleri altında çalışanları şaşırtırlar. Bu tutumdaki bir yöneticiye bir rapor sunulduğunda elinin tersi ile iter, “Bu çöp yığınının karıştıracak zamanım yok! Ne diyeceksen de, hem de kısa olsun.” der. Eğer görevli, önerisini sözlü olarak anlatmaya gelmişse, bu kez de cümlelerin ortasında lafını ağzına tıkar, “Sen bunu yazıya dökmezsen, üzerinde duramam” der.

Bilinçli terslik, kendi düzeyine erişmiş yöneticilerin uyguladığı bir savunma yöntemidir. Böylelerinden buyruk alarak çalışanlar, “Bizimkine, nasıl bir tutum uygulayacağımıza bir türlü karar veremiyoruz” derler.

Taytay durma sendromu

Taytay durma sendromunda, hastaların, düzeylerine göre vermeleri gereken kararları vermede kesin bir yeteneksizlik görülür. Bu gruba giren bir görevli, herhangi bir sorunun yarar ve zararlarını çok hassas bir biçimde bitip tükenmeden dengeler, tartar, ama bir yanı tutamaz. Bu hareketsizliğini de “demokratik yöntem” ya da “ileri görüşlülük” gibi ciddi sözlerin arkasına gizler. Bu gibiler, başkaları karar verene; ya da artık karar için çok geç olana dek sorunları oyalarlar.

Bu konu ile ilgili olarak “Taytay Durma” hastalarının aynı zamanda papirofop olduklarını da saptamış bulunuyorum ki, böylece bu kişiler, evraklardan da kurtulma yolunu bulurlar. ***Yukarıya, aşağıya ve harice pas verme***, bu amaçla sürekli olarak kullanılan yöntemlerdir.

Aşağıya pas vermede evraklar, “Böyle önemsiz şeylerle beni oyalamayın” buyruğuyla daha alt düzey görevlilerine iletilir. Böylece alt düzey görevlileri, kendi yetkilerini aşan konularda karar vermeye itilirler.

Yukarıya pas verme zekâ ve buluş gerektirir: Taytay hastası, konuyu iyice inceleyip olağandışı küçücük bir yönünü bulmalıdır ki, bu küçük özellik, konunun yukarı düzeye sunulmasını uygun gösterebilir.

Harice pas, hastanın görev arkadaşlarından bir kurul oluşturulması ve çoğunluğun kararına uyulmasıdır. Bunun değişik bir biçimi de “S.Ç. Mehmet Ağa Kamu Oyu Araştırmasıdır. Bu yöntemde, konuyla ilgili evraklar dışarıdan birine iletilir. konu hakkında yurttaşların görüşleri saptanır.

Kamu kesiminde çalışan bir “Taytay hastası”, sorununu pek ilginç yöntemle çözmektedir. Bu kişi karar veremediği bir konuyla karşılaştığında ilgili dosyayı, gece bürodan çıkarıp atmakta ve yok etmektedir.

Klasik bir örnek

W. Shakespeare, Son Durak’a klasik bir örnek veriyor: Kişinin iş arkadaşlarına, ya da emrindekilere yönelik, çalışma sonuçları ile ilgili olmayan, görünüşlerine dayalı, haksız bir peşin yargı... Ozan, Julius Caesar’a şunları söyletiyor:

Çevrende hep şişmanlar olsun.

Oysa Cassius zayıf ve aç bakışlı;

Çok da düşünüyor: Böyleleri tehlikelidir.

İnanılır kaynaklara göre Napolyon, son zamanlarına doğru kişileri burunlarının iriliğine göre değerlendirir, büyük burunluları üstün tutarmış.

Bu tutkunun kurbanları, saçma nefretlerini çene biçimi, bölge ağzı konuşma, ceket biçimi, ya da kravatın enliliği gibi önemsiz şeylere dayandırır. Böyle işle ilgili gerçek yetenek, ya da yeteneksizlik üzerinde durulmaz. Bu önyargıya, “Sezaryen Transferansı” adını veriyorum.

Başını kuma gömmek

Son Durak’ın şaşmaz bir göstergesi de, iş üzerinde durmak yerine gülünç fıkralar anlatmaktır!

Strüktürofil

Strüktürofil binalara, binaların planlarına, yapımlarına, onarım ve bakımlarına ve bunlarda değişiklikler yapmaya karşı ileri derecede ilgi; bu binaların içinde yapılan ya da yapılması gereken işlere ise, ileri derecede ilgisizlik duymaktır. Strüktürofilii hiyerarşinin tüm düzeylerinde gözlemledim, ancak bu tutku politikacılar ve üniversite rektörlerinde doruk noktasında bulunur. Hastalığın en ileri durumunda, **Gargantuan Monumentalis** kurbanları görkemli mezarlar ve anıtlar yaptırma tutkusuna kapılırlar. Gözlemlendiğine göre, eski Mısırlılar ile, günümüzde yaşayan Kaliforniyalılar bu hastalığın ileri derecede etkisindedirler.

Konuyu bilmeyenler, Strüktürofil ile, karmaşık birtakım davranışları kapsayan **Yapım Kompleksini**, birbirinden ayıramazlar. Yapım kompleksi genellikle eğitim, sağlık, dinsel öğreti gibi konuları, geliştirmeye çalışan yardımseverlerin hastalığıdır. Bu gibi kişiler, ilgilendikleri alanlardaki uzmanlara danışır; doğru dürüst bir program yapmaya olanak vermeyen bir yeteneksizliğin egemen olduğunu görürler. Uzmanların görüş birliğine vardıkları tek nokta, “yeni bir bina gereksinimi” olur. Çünkü danışman durumundaki eğitimci, doktor ya da rahip sık görüldüğü gibi strüktürofil kurbanıdır; yardımseverimize önerisi, “Bize yeni bir bina yaptırın” dan öteye geçmez. Kilise kurulları, okul yönetimleri, vakıf hissedarları için de durum aynıdır. Bu kurullar, konulara ilişkin yeteneksizliğin egemenliğini görünce, kişilere ve programlara yatırım yapacaklarına, binalara yatırım yapmayı yeğ tutarlar. Bu tutum, başka ruhbilimsel komplekslerde olduğu gibi, alışılmamış

sonuçlara yol açar.

DİNSEL İLGİLERİ GELİŞTİRME DOSYASI No: 64 - Yüksekent'deki “First Euphoria” Kilisesi cemaat kurulu, kiliseye gelenlerin gitgide azalması konusu üzerine eğildi. Üyelerin bir bölümü, papazın değiştirilmesini önerdiler. Rahip D. İndar'ın güncel sorunlardan uzak, geleneksel vaizlerinden herkes bıkmıştı. Sonuç olarak, yeni bir papaz davet edildi. Seks devrimi, kuşaklar arası kopukluk, savaşın boşluğu, modem ahlak gibi konular, işlenmeye başlandı. Kiliseye gelenlerden tutucu olanlar bu gibi, “ilgisiz” vaazlar sürerse, devam edemeyeceklerini açıkladılar. Sonunda Kurul, en iyi çözümün bir bağış kampanyası açılarak, yeni bir kilise yapmak olduğuna karar verdi. Eski papaz, düşük maaşı ile olduğu gibi bırakıldı Yeni kilise yapılıp bittikten sonra, Kurul bir de baktı ki o az sayıdaki topluluk yeni ve büyük binanın içinde bir avuç gibi durmakta... Daha girişken bir papaz tutma üzerinde yeniden duruldu; ama bu düşük maaşla daha iyisi bulunamayacağından, ayrıca da yeni bir orgla, toplantı salonu için para gerektiğinden bu öneri, geri çevrildi

Ne nedir?

Strüktürofil hastalığının kurbanı, bina ya da anıtın kendi adıyla anılması yolunda patolojik bir tutkunun esiridir. Oysa yapım kompleksi insanlıkla, insanlarla ilgili herhangi bir konuyu geliştireyim derken, sonunda yeni bir bina yapmada karar kılanların hastalığıdır.

TİKLER VE GARİP HUYLAR

Son Durak’a ulaşıldıktan kısa bir süre sonra, tikler ve birtakım garip huylar da ortaya çıkar. Bu konuda ilginç bir örnek C. Dickens'in çok yakından gözlemleyip eksiksiz tanımladığı, “Heep’s Palmar Confrication”dur.

Bu başlık altında, tırnak yeme, masaya parmakla veya kalemle “trampet çalar gibi” vurma, parmakları çıtlatma, kalemle, ataşla oynama, lastik bantları gereksiz yere çekip çekip bırakma ve herhangi bir sıkıntı nedeni olmadan derin derin iç çekmeyi de saymak gerekir. Son Durak Sendromu genellikle hemen anlatılmaz; çünkü bunun kurbanları, gözlerini boşluğa dikip uzun uzun bakma pozu takınırlar; durumu bilmeyen gözlemciler, kişiyi yüksek düzeydeki görevin ağır sorumluluğunu düşünüyor sanırlar. Oysa Hiyerarşiyolojistlerin gözünden gerçekler kaçmaz.

KONUŞMA ALIŞKANLIKLARININ AÇIKLANMASI

Dinleyiciyi şaşırtma

Kısaltmaloloji Kod'o fili, sözcükler yerine harf ve sayılarla konuşma tutkunluğudur.

Örneğin, “F.O.U., B.Ü.E.M.’nin E.K.’ü olarak 802. S.F.Y. için N.Y.”dedir. Dinleyici, bu harflerin-kodların “Frederick Orville Utançoğlu. Boondock Üniversitesi Endüstriyel Malzeme Merkezi'nin Eylemli Koordinatörü olarak 802 sayılı Federal Yasa Tasarısına ilişkin konular için New York'ta bulunuyor” anlamına geldiğini öğrendiğinde -o da, eğer öğrenebilirse-konuşanın da bu konuda fazla bir şey bilmediğini kavrama olanağını yitirir.

Çok söz az fikir

Son Durak'taki görevlilerin kimi, kafalarını işletmekten bütünüyle cayarlar, ya da en azından bunu iyice azaltırlar. Bunu örtmek için de **Yuvarlak Sözlü Konuşmalar**'la, toplum karşısında konuşmak için de **Yuvarlak Sözlü Söylevler** geliştirirler Bu konuşmalar ve söylevler, kulağa ilkinç gelen sözlerle dolu olduğu halde, her duruma uyacak gibi renksiz ve belirsizdir. Ancak belli dinleyici topluluğuna uyması için, içinden birkaç sözcük her kullanılışta değiştirilir.

Benim, "Yönetici Kağıt ve Çöp Sepetlerini Araştırma- projemi^{19} uygularken, her durumu kapsayan bir konuşmanın müsveddesi olduğu anlaşılan aşağıdaki notu buldum. Ancak, konuşmacının kendine özgü sorunları olduğunu bildiğimden, bir de adını açıklayarak onun durumunu, daha da kötüleştirmek istemem. Amacım kişileri aşağılamak değil, kıssadan hisse çıkarmaktır, işte yazarımızın notları .

Bayanlar ve (veya) Baylar;

İçinde bulunduğumuz bu karışık günlerde çok önemli olan konusunda sizlere konuşma yapmak, benim için büyük bir şereftir. Konumuzla ilgili olarak, akıl almaz ilerlemeler başarılmıştır. Bizler, yerel ölçekte sağladığımız başarılar için, doğal (ve haklı) olarak kendimize onur payı çıkarmaktayız. Ancak daha geniş kapsamlarda, bölgesel, ulusal (ve herhalde söyleyebilirim ki) uluslararası düzeylerde de önemli katkıları olan kişi ve grupları burada anmadan geçmemeliyiz...

Kişisel çabalarla sağlanan harikaları küçümsememekle birlikte, eski ve yeni kuşakların en üstün bireylerinin zihinlerini yoran sorunları, çözebileceğimizi belirtmek isterim. Sonuç olarak hiçbir kuşkuya, çekinmeye

yer vermeden düşüncemi açıklamak isterim. Kesinlikle gelişmeden yanayım, gelişmenin ardındayım! Ama istediğim gerçek gelişmedir, yoksa sırf yenilik olsun, diye değişiklik değildir. Ve arkadaşlar, bu gerçek gelişme de sanıyorum ki, ancak ve ancak büyük tarihsel birikimimize-, göz kamaştıran değerdeki geleneklerimize zihinlerimizi toplamak ve bunlardan asla ayrılmamakla olur. Çünkü gerçek gücümüzü, bu değerlerden almaktayız.

ANLAYANA SİVRİSİNEK SAZ!

Yukarıdan beri açıklanan belirtileri, çevrenizde arayınız. Bunlar, iş arkadaşlarınızı değerlendirmede size büyük ölçüde yararlı olacaktır. Ancak en zor işimiz, kendimizi değerlendirmektir. Hiyerarşiyolojistler: İğneyi kendinize batırınız!

Bölüm 13

SIFIR Y.K.'DAKİ SAĞLIK VE MUTLULUK DÜŞ MÜ? GERÇEK Mİ?

*“Ne gelecek tehlikelerden haberleri var.
Ne yarını düşünüyorlar.”*

T. Gray

Bir görevli, kendi yeteneksizlik düzeyine erişince (Peter Yaylası), artık Yükselme Katsayısı sıfırdır denilir.^[20] Bu Bölümde, farklı görevlilerin bu duruma nasıl değişik tepkiler gösterdiklerini sergileyeceğiz.

ÇİRKİN GERÇEĞİ GÖRMEK (ÖNERİLMEZ)

Görevli, Son Durağa eriştiğinin, yeteneksizlik düzeyine ulaştığının, yiyebileceğinden daha büyük lokma yuttuğunun, işinin tamam olduğunun, sonunun geldiğinin bilincindedir (Bu son sözler ve deyimler eşanlamlıdır) .

Bu gerçeği görebilen nitelikteki görevli, yeteneksizlikle tembelliği aynı şey, sanmak eğilimindedir; yeterince çok çalışmadığını düşünür, suçluluk duyar. Sanır ki, daha çok çalışmakla yeni görevinin başlangıç güçlüklerini yenebilecek, yetenekli olabilecektir, sonra kendini, acımasızca işe kaptırır: Çay molalarına aldırılmaz, öğle tatillerinde de çalışır, akşamları ve hafta sonları da evine iş taşır.

Bu gibiler hızla Son Durak Sendromu'nun kurbanı durumuna düşerler.

Bilmemek mutluluktur.

Çoğu görevliler, kendilerinin yeteneksizlik düzeylerine eriştiklerinin hiçbir zaman farkına varmazlar. Bu gibiler, sürekli olarak kendilerini oyalarlar, yeni bir yükselmeden hiç umut kesmezler ve böylece sağlıklı ve mutlu kalırlar.

Şimdi sizler doğal olarak. “Nasıl böyle olabilirler?” diye soracaksınız.

YERİNE KOYMA YÖNTEMİ: BİR YAŞAM KURTARICI

Örneklerini belirttiğimiz kişiler, görevlerinin gereklerini yerine getirecekleri yerde, kusursuz olarak yapabildikleri, bir dizi başka işlere girerler.

Şimdi birkaç yerine koyma yöntemine örnek vereceğiz:

YÖNTEM No: 1 - SÜREKLİ HAZIRLIK

Önemli bir işle karşılaşan yetenekli bir görevli, bu işe hemen başlar. Yerine koymacı ise, ön hazırlıklarla kendini oyalamayı yeğ tutar. Bu konuda çok denenmiş, birkaç yol sayalım:

a)**İşin gerçekten gerekliliğinin kesinleştirilmesi:** Gerçek bir yerine koymacı, bu konuda kendisini, hiçbir zaman yeterli kanıt sağlamış saymaz. “Son pişmanlık fayda vermez; Erişir menzil-i maksuduna aheste giden.” deyimleri onun, yol göstericileridir. ***Gerekliliği kanıtlamak için yeterince zaman harcanırsa gerekliliğin kendisi ortadan kalkar.*** (Peter’in Öngörüşü)

Örneğin, herhangi bir kıtlığı gidermek için yapılan örgütlendirme çalışmalarını yeterince ve uzun bir süre incerseniz, bir zaman gelir ki, artık o kıtlığın giderilmesi önlemine gerek kalmaz!

b)**Yapılacak işle ilgili çeşitli ve farklı yöntemlerin araştırılması:** Varsayalım ki, uygun ön araştırmalar sonucu, bir gereklilik ortaya çıktı. Yerine koymacı, bu kez en etkin çözüm yolunu bulduğundan, emin olmak isteyecektir. Bunun, ne kadar süreceği önemli değildir. Çeşitli yöntemler arasından seçim yöntemi; aslında taytay durma sendromunun yerini tutan ve ona göre daha az ürkütücü olan bir yöntemdir.

c)**En sonunda seçilen yolun, etkin bir biçimde uygulanabilmesi için, uzman ve danışmanlardan yararlanılması:** Bununla ilgili olarak kurullar oluşturulur ve konu bunların incelemesine bırakılır. Bu yöntemin bir başka biçimi de yaşayan uzmanlar yerine, “göçmüş” uzmanlardan yararlanmaktır ki, bu da ***geçmiş örneklere bakmaktır.***

ç) **Önhazırlıklar:** Bu yöntem, işe girişmeden önceki hazırlıklar üzerinde kılı kırk yararcasına durmaktır: Bu, boş formlardan, yedek parçalardan, cephaneden, paradan vb. önemli sayılabilecek stoklar yaparak amaca doğru ilerlemeden önce, şimdiki durumu sağlamlaştırmak demektir.

Sürekli hazırlık: Öğretici bir örnek

İşte, bu yöntemlerin birkaçının birden kullanılışını gösteren, ilginç bir örnek: Yanpala Kenti Sosyal Yardım Dairesi Başkan Yardımcısı B. Yalpa, görevinde çok yetenekli olarak tanınmaktaydı. Çünkü o, kentin yararlı işleri için devletten ve büyük yardım kuruluşlarından ödenek sağlamakta çok ustaydı.

Kentte yoksulluğa karşı savaş ilan edilince, B. Yalpa da “Yanpala Kenti

Yoksulluğu Yenme Projesi Koordinatör Direktörlüğü'ne yükseltildi. Büyük konulardan çok iyi anladığına göre, zayıflara yardımda da başarı gösterebileceği düşünöldü.

Konu ile ilgili haberler basına yansıdığı sırada, Bay Yalpa, kendi emrinde çalışacakların oturmaları için, aynı zamanda da yoksullara yardım düşüncesinin ölmaz bir anıtı olsun diye, görkemli bir büro yapımı için, para toplamakla uğraşıyordu (Ön hazırlık).

Bay Yalpa, "Yoksullar, devletin onları unutmadığını görüp anlasınlar istiyoruz" diyordu. Bundan sonra sırasıyla, Yanpala Kenti Yoksulluğu Yenme Projesi Danışmanlar Kurulunu oluşturmayı ele aldı (Uzmanlar dan yararlanma). Yoksulların sorunlarının araştırılması için, ödenek ayarladı (gerekliliğin kesinleştirilmesi); aynı konuda hazırlık ve uygulama aşamalarındaki çalışmaları görmek için, tüm batı ölkelerinde inceleme gezileri yaptı (farklı yöntemlerin araştırılması).

Burada belirtmek gerekir ki Bay Yalpa, işinde sabahtan akşama kadar soluk alamayacak kertede dolu oluyordu; yeni görevinde mutluydu, yararlı bir iş yaptığına içtenlikle inanıyordu İl Genel Meclisi üyeliğine adaylığını koyma önerilerini alçakgönüllölükle geri çevirdi. Kısaca Bay Yalpa, çok başarılı bir yerine koymacı olmuştu.

YÖNTEM No: 2 - "KENARDAN GELME" UZMANLIĞI

Bay Şengönöl, "Yufka- Yatak ve Kanepeleri Şirketinin eski ve verimsiz bir fabrikasının müdürlüğüne, yükseltildi Görevi, üretimi arttırmak ve fabrikayı kâra geçirmekti .

B. Şengönöl, bu göreve göre, yeteneksizdi, bunu daha baştan gördü, düşüncesini verimlilik sorunundan hemen çevirdi. Bunun yerine, fabrika ve büronun içdüzeniyle çok yakından ilgilenmeye koyuldu. Yöneticilerle çalışanlar arasında ayrılık, gayrılık olmadığına; çalışma koşullarının iyiliğine, fabrikadaki tüm çalışanların "mutlu bir büyük aile gibi" olduğuna kendi kendini inandırmak için günlerini harcadı

B. Şengönöl, mutlu bir rastlantı olarak Müdür Yardımcılığına B. Üstün'ü almıştı. B. Üstün, henüz yeteneksizlik düzeyine erişmemiş, genç bir adamdı. Onun güçlü girişimciliği sonunda, fabrika yeniden canlandı, önemli bir kâr sağladı.

Bundan, B. Şengönöl ün kazandı ve **başarılarından** (!) dolayı onur duydu.

Sonuç olarak, B. Şengönül, yerine koyma yöntemini başarı ile uygulamış, mutlu da olmuştu.

Kenardan Gelmeciler için temel kural şudur: ***”Ufak işleri çözümle. Büyük işler kendi kendilerine çözülürler.”***

B. Sık dokur, Yüksek kent’deki ilkokullardan birisinde başarılı bir Başöğretmen Yardımcısıydı. Kendisi ileri görüşlü, öğrenciler arasında disiplin sağlayıcı, öğretmenler arasında da üstün moral yaratıcı bir kişiliğe sahipti. Ne var ki, başöğretmenliğe yükseltildince yeteneksizlik düzeyine ulaştı: Okul aile birliği üyeleriyle, gazetecilerle, ilköğretim müfettişiyle, okul yönetim kuruluyla görüşme kurallarını uygulamayı beceremiyordu. Bu yüzden kendisi, yetkililerin, okulu da kamuoyunun gözünden düştü.

Bunun üzerine B. Sık dokur, gerçekten dahice bir “kenardan gelme” programını ortaya attı: Okul içi yaya trafiğine eğildi. Okulun hollerinde, koridorlarında, köşe başlarında öğrencilerle öğretmenlerin hareketlerinden doğan dönüşler, yön değiştirmeler ve çarpışmaları inceledi: Okul binasının büyültülmüş kat planları üzerinde çalışan B. Sık dokur, karmaşık bir trafik düzeni kurdu. Bina duvarlarına, koridorların yerlerine çeşitli renklerle çizgiler, oklar çizdirdi. Koyduğu kuralların kesinkes izlenmesini istedi. Hiçbir öğrencinin, beyaz çizgiyi atlamasına izin vermiyordu. Örneğin, ders sırasında karşı sınıfa bir şey söylemekle görevlendirilen öğrenci, koridorun sonuna yürüyüp çizginin başından dolaşarak kendi sınıfının hizasına böylece geliyordu.

B. Sık dokur, kurduğu düzenin bozulmamasını denetlemek amacıyla, zamanının çoğunu binada dolaşmakla geçirmeye başladı; düzeni hakkında meslek dergilerine birçok yazılar yazdı; “Kenardan Gelme” uzmanı eğitimcilerden oluşan inceleme gruplarını, okul içinde birçok kez gezdirdi. Şimdilerde konu hakkında, içinde bir yığın fotoğraf ve plan olan bir kitap yazmaktadır. Şu sıralarda zamanı dolu, mutlu ve sağlıklı olmanın tadını çıkarıyor, kendisinde Son Durak Sendromu’ndan eser bile bulunmuyor, işte “Kenardan Gelme” uzmanlığının bir başka başarısı.

YÖNTEM No: 3 - DÜŞ MÜ? GERÇEK Mİ?

Yüksek kent’teki ortaokullardan birisinde matematik öğretmeni olan Bn. Tatlıdil, ders saatlerinin çoğunu, matematiğin ne denli ilginç ve önemli olduğunu anlatmakla geçirmekteydi. Matematiğin tarihsel gelişimini, bugünkü durumunu, gelecekte olabilecek gelişmesini Bn. Tatlıdil, ders olarak

anlatıyor; matematiğin kendisinin öğrenilmesini öğrencilerine ev ödevi olarak veriyordu.

Bn. Tatlıdil'in dersleri, ilginç bulunuyor ve çok seviliyor; öğrencileri de onun için "iyi bir öğretmen" diyorlardı. Gerçi öğrenciler, matematikte pek de başarılı değillerdi ama bunu, konunun zorluğuna yoruyorlardı.

Öte yandan Bn. Tatlıdil'in kendisi de iyi bir öğretmen olduğuna kesinlikle inanıyordu. Düşüncesine göre, hiyerarşide kendisinin üstündeki daha az yetenekli kişilerin kıskançlıkları, onun yükselmesini engellemekteydi. Sonuç olarak Bn. Tatlıdil, yaptığı işin doğruluğuna inananların, sürekli gönül rahatlığı içinde mutluydu.

Bn Tatlıdil'in yaptığı, **Yerine Koyma Yöntemidir**. Bu yöntem yaygındır; kimi kez bilinçli kimi kez de bilinçsiz olarak uygulanır. Bu konu ile ilgili kural şudur:

İnsan dünyada hayal ettiği müddetçe yaşar! (Peter'in Kandırmacası)

Burada dikkat edilecek nokta, bu yöntemin, uygulayanı memnun ettiği halde, işvereni her zaman memnun etmediğidir

Peter'in Kandırmacasını her tipteki politikacılar çok iyi bilirler. Politikacılar her fırsatta demokratik düzenin (ya da duruma göre komünist düzenin, aşiret düzeninin, krallıkla yönetim düzeninin) önemi, kutsallığı, gözler kamaştıran tarihi hakkında söylevler verirler; ama gerçek görevlerinin gerektirdiği hiçbir şeyi yapmazlar, ya da pek az şey yaparlar.

Yöntemimiz, sanat alanında da çok kullanılmaktadır. Yüksekent'in ressamlarından E. Ressamoğlu'nun esini, birkaç başarılı resimden sonra tükendi. Ressamoğlu, bundan sonra kendisine uğraş olarak sanatın değeri hakkında konuşmayı seçti. Bu konuyla ilgili olarak **meyhane köşesi yazarlarının** durumları da tipiktir. Bunlar kendi kentlerinde, ya da başka diyarlarda bir meyhanede sabahtan akşama değin otururlar; yazarlığın önemi, birtakım yazarların kusurları, bir gün gelip kendilerinin yazacakları büyük yapıtlar hakkında konuşur dururlar.

YÖNTEM No: 4 - BÜTÜN BÜTÜNE İLGİSİZLİK

Bu, yüreklilik isteyen bir yöntemdir, bu yüzden de genellikle başarı ile uygulanabilir. Daha önce gördüğümüz gibi, **Kenardan Gelenler; Hayal ettiği müddetçe yaşayanlar** yararlı bir iş yapmazlar (ya da hiç değilse yapmaları gereken işi yapmazlar). Ne var ki yaptıkları, ya da söyledikleri şeyler dolaylı

da olsa işle bir yönden ilgilidir, öyle ki dışarıdan bakanlar, hatta görev arkadaşları bile onların “yerine koymacı” olduklarını her zaman anlayamazlar.

Bütün bütüne ilgisizliği seçenler ise, kendi işlerini yapıyor görünmek için, küçük bir bahane bile aramazlar.

Budaklıgil Tekerlek ve Mil A Ş. Yönetim Kurulu Başkanı B. Yardımoğlu, tüm zamanım yardım kurumları başkanlığı ile geçirmektedir. Yardım toplama girişimlerine öncülük etmekte, böyle girişimleri planlamakta, gönüllülere güç vermekte, görevlileri yönetmektedir. Kendi bürosunaysa, yalnızca önemli kimi kâğıtları imzalamak için, uğramaktadır.

Bu **tüm ilgisizliği** ile B. Yardımoğlu, eski can düşmanı B. Yararlıgil’in omuzdaşı olmuştur. B. Yararlıgil, Tekerlek Düzelticiler ve Mil Ayarlayıcılar Sendikasının değişmez başkanıdır. O da Yardımoğlu'nun çalıştığı kurumların çoğuna üyedir ve o da kendi bürosunda yararlı, hiçbir iş yapmamaktadır.

Üniversite Yönetim Kurulları, Hükümetlerin Danışman Grupları ve İnceleme Araştırma Komiteleri, **bütün bütüne ilgisizleri** bulmak için, en verimli “av alanları”dır.

Endüstri ve tecim hiyerarşilerinde bu yöntemin uygulanma yerleri, genellikle üst düzeylerdir. Evlerde ise, ev kadınlığı düzeyinde oldukça yaygındır. Pek çok kadın, eş veya anne olarak kendi yeteneksizlik düzeyine erişince zaman ve ömeğini bütün bütüne ilgisiz alanlara kaydırır; böylece mutlu ve başarılı bir **yerine koyma** uygular, kocasını ve çocuklarını kendi hallerine bırakır.

YÖNTEM No: 5 - KISA ÖMÜRLÜ YÖNETİCİLİK

Özellikle büyük ve karmaşık hiyerarşilerde, yeteneksiz üst görevlilerin birkaçı zaman zaman başka bir bölümün geçici yöneticiliğini, ya da bir kurulun geçici başkanlığını elde edebilirler. Bu geçici görev, genellikle kişinin gerçek görevinden farklı olur.

Bu durumda ne olacağına bir göz atalım: Kişi artık kendi görevi ile uğraşmak zorunda değildir (Aslında da, yeteneksizlik düzeyinde olduğundan, bu görevi, yapamamaktadır).

Kişi, yeni görevinde de önemli adımlar atmaktan haklı olarak kaçınmaktadır. "Ben bu kararı vermek durumunda değilim. Bunu, asıl Başkan'a bırakmalıyız. Ataması yapılıncaya, o karar versin."

Bu işin ustası olmuş yöneticiler, bir geçici görevden ötekine geçmeyi yıllarca sürdürürler ve bu **yerine koymacılık**’tan gerçek bir mutluluk duyarlar.

YÖNTEM No: 6 - GEREKSİZ AYRINTICILIK

Gereksiz ayrıntıcı görevinin hakkını vermede yeteneksiz olduğunu anlayınca, işin büyük bölümünü aldırmazlıktan gelip, küçük bir ayrıntının üzerine eğilir. Eğer bu ayrıntıda yetenekli ise ilerler, değilse ayrıntının da ayrıntısını seçer.

Yüksekkent Sanat Galerisi direktörü F. Sanatçıl, sanat eseri toplamaya, sergilere, para bulmaya hiç aldırıyor; binanın onarımını savsaklıyor, tüm zamanını ya Galerinin resim çerçeveleme atölyesinde çalışarak, ya da “Resim Çerçeveleme Tarihi” adlı kitabı için araştırma yaparak geçirmekteydi. En son öğrendiğine göre Sanatçıl, çerçeveleme konusunu öğrenmeye ömrünün yetmeyeceğini anlamış; şimdi çerçeve hazırlamakta kullanılmış, kullanılabilecek tutkalların üzerine eğilmeye karar vermiş!

Bir tarihçi, “Reformasyon” hareketinin ilk otuz dakikasının dünya çapında biricik uzmanı olmuştur.

Bazı hekimler, yalnızca bilinen üç beş örneği olan hastalıklar üzerindeki çalışmalarıyla ün kazanırlar, diğer bazıları insan vücudunun ufacık bir bölümünün uzmanı olurlar.

Edebiyat eserlerinin anlam ve değerlerini kavramada yeteneksiz bir profesör işi, “Nidai Bey in Eserlerinde Virgülün Kullanılışı Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme” adında bir tez yazmaya dönebilir.

YERİNE KOYMACILIK İYİDİR

Gerek benim verdiğim örnekler, gerek hiç kuşkusuz aklınıza gelmiş olanlar gösteriyor ki, **yerine koymacılık** çalışanların açısından son durak derdinin en iyi devasıdır. **Yerine koymacılık** gerçekten başarı ile uygulanırsa son durak sendromunun ortaya çıkmasını önler; görevlinin kendi yeteneksizlik düzeyinde çalışma yaşamının sonuna dek sağlıklı ve mutlu uğraşıp durmasını sağlar.

Bölüm 14

YARATICI YETENEKSİZLİK

*“Daima yapabileceğinizi sandığınızdan
biraz daha azını yapınız.”*

B. M. Baruch

Peter İlkesi’ni açıklayışım sizde bunun umutsuzca bir kanı olduğu izlenimini mi uyandırdı? Bu görüşten, "Son Durak"ın fiziksel ve ruhsal kötü göstergeleriyle her görevin kaçınılmaz sonucu olduğunu mu çıkardınız? Bu soruları anlayışla karşılayarak, şimdi okuyucularıma, bu ruhsalbilimsel Gordiyom Düğümü’nü kesecek kılıcı vereceğim.

ELEKTRİK ŞİRKETİNE KIZACAĞINIZA BİR MUM YAKIN

“Kişi yükselmeyi geri çevirip yetenekli olduğu görevde kalarak mutluluğunu sürdürebilir.” diyebilirsiniz.

İlginç bir örnek

Önerilen yükselmeyi kesinkes geri çevirmeye, **Peter Savunması** diyoruz. Bunu söylemek kolaydır ama, uygulamada bu konuda yalnız bir tek başarılı örnek bulabildim.

Kocadirek Yapı Şirketi’nde çalışan marangoz B. Testeregil’e, çalışkanlığı, yeteneği, işini sevmesi nedenleriyle birkaç kez formenlik önerildi. Testeregil patronunu seviyordu; öneriyi kabul edebilirdi. Ama sıradan bir marangoz olmaktan mutluydu: Kafasını kurcalayan hiçbir şey yoktu, her gün saat 16.30 da işini bırakıp, unutabiliyordu. Oysa formen olursa akşamları ve hafta sonları ertesi günün, ertesi haftanın işleriyle de kafasını yoracaktı. Bundan dolayı, formenlik önerisini sürekli olarak geri çevirdi. Burada belirtmek gerekir ki Testeregil bekârdı, yakın akrabası yoktu, yakın arkadaşı ise çok azdı. Bu nedenle de aklının yattığını yapabilmekteydi.

Bizler için hiç de kolay değil

Peter Savunması, çoğumuz için uygulanabilir nitelikte değildir. Örneğin, sade bir vatandaş ve tipik bir aile reisi olan B, Filanoğlu’nun, yükselmeyi geri çevirmesiyle ilgili duruma bakalım. Karısı hemen başının etini yemeye başladı: “Çocuklarının geleceğini düşün! Komşular duysalar ne derler? Beni sevseydin öneriye evet derdin.” vb.

Komşuların ne diyeceklerini öğrenmek için olmalı, Bn. Filanoğlu, üzüntüsünün nedenini güvendiği birkaç dostuna açtı. Haber mahalleye yayıldı. Babasının onurunu korumak isteyen Filanoğlu'nun delikanlı oğlu, okul arkadaşlarından birisiyle kavga etti; çocuğun iki dişini kırdı. Tazminat davası ve dişlerin yaptırılması Filanoğlu'na bin yüz dolara mal oldu. Filanoğlu'nun kayınvalidesi işi öylesine körükledi ki, karısı evden ayrıldı ve boşanma davası açtı. Yalnızlığın, yıkılmışlığın ve umutsuzluğun etkisiyle Filanoğlu, kendine kıydı! Görüyorsunuz ki olamaz! Yükselmeyi geri çevirme, sağlık ve mutluluğun kısa yolu değildir! Daha araştırmalarımın başında anladım ki ***Peter Savunması, çoğunluk için iyi sonuç vermez.***

Aydınlatıcı bir gözlem

“İdeal Sacayakları” şirketinde hiyerarşi yapısını, üretim ve büro işçilerinin yükselme hızlarını incelerken bir şey dikkatimi çekti. Şirket binasının bahçesi, üstün bir zevkle düzenlenmiş ve çok iyi bakılmaktaydı. Kadife gibi yeşil çimler, mücevher mahfazaları gibi çiçek tarhları, söz götürmez bir bahçıvanlık yeteneğini gösteriyordu. Sonradan öğrendim ki bahçıvan R. Eliyeşil çiçeklerini, çimenlerini gönülden seven, araçlarına, gereçlerine gözü gibi bakan, sevimli ve mutlu bir kişiydi. En çok sevdiği iş olan bahçıvanlıkta çalışıyordu.

Eliyeşil, işinin her yönünde yetenekliydi. Yalnız gerekli şeyleri doğru ısmarladığı halde, gelenlerin kâğıtlarını, alındılarını yitiriyor, yanlış yerlere koyuyordu. Alındıların bulunmayışı, muhasebe bölümünü kızdırdığından Eliyeşil, birçok kez yöneticisinden azar işitmişti. Yanıtları hep bulanık, işe yaramaz cinstendi: -Bilmem... Belki çiçekleri dikerken kâğıtları da gömmüşümdür! Olaki serdeki fareler kemirmiştiir “

Kâğıtlarla ilgili yeteneksizliği nedeniyle, bir ustabaşı gerektiğinde Eliyeşil'in adı üzerinde biç durulmadı.

Eliyeşil'le birçok kez görüştüm Kibar ve yardımsever bir kişi olduğunu anladım. Evrakları kazara yitirdiğinde ısrar ediyordu. Karısını sorguya çektim; kocasının evinde bahçe için çok düzenli kayıt tuttuğunu, bahçede ya da serde yetiştirdiği her şeyin kaç mal olduğunu kuruşuna kadar hesaplayabildiğini söyledi.

Benzer bir durum mu?

Ç. Atlak Döküm Şirketinin bölüm ustabaşlarından B. Darmadağın'la görüşürken, bürosunun şaşılacak denli düzensiz oluşu, ilgimi çekti. Ama

bölümde uyguladığım, zaman iş etütleri gösterdi ki, günü geçmiş hesap defterlerinin düzensiz yığınları, yırtık pırtık sipariş emirlerinin taşıp döküldüğü dosyalar, sırasız dosyalarla tıklım tıklım dolu dolaplar, duvarlara tutturulmuş uzun zamandan beri kullanılmayan çizimler kalabalığı, B. Darmadağın'ın gerçekten başarılı olan verimliliği ile hiç de ilgili değildir.

Ancak B. Darmadağın, bu dağınıklığını yeteneğini örtmek, atelye şefliğine yükseltilmesini engellemek için -bilerek, bilmeyerek- kullanmayı mı amaçlıyordu, kesin bir sonuca varamadım.

Delilik mi, akıllılık mı?

B. Düzyazar, yetenekli bir öğretmendi. Mesleğinde çok olumlu tanınmasına karşın, o güne dek hiç muavin olma önerisi almamıştı. Bunun nedeni üzerinde durarak, soruşturmaya başladım Eski bir görevli bana, "Düzyazar maaş çeklerini bozdurmaz. Her üç ayda bir, maaş çeklerini bozdurmayı ona biz hatırlatırız ki, hesap kayıtlarımız doğru olsun. Doğrusu, maaş çeklerini bozdurmayan bir kişiyi aklım almıyor." dedi.

İşin derinine indim.

"Hayır, hayır güvensizlik, diye bir şey yok." yanıtını aldım. "Ama insan herhalde B. Düzyazar'ın özel geliri var, diye düşünüyor."

"Birtakım yasadışı işlerle ilgisinden kuşkulanyor musunuz?" diye sordum. "Hayır, asla! En ufak bir delil bile yok. Kusursuz bir öğretmen! İyi bir insan! Pırlanta gibi bir karakter!"

Bütün bu görüşlere karşın, öyle anladım ki kendi bütçesini böylesine iyi yöneten; maaş çekini alır almaz taksitlerini ödemek için bankaya koşup parasını almayan; hiç değilse bankaya yatırmayan birisine, hiyerarşi güvenememektedir. Sonuç olarak yeteneksizdir. Bu yeteneksizliği ise, kendisini öteki görevliler gibi, tipik bir görevli olarak göstermekteki başarısızlığıdır. Böylece yükselmeye hak kazanamamaktadır.

Düzyazar'ın öğretmenlikte mutlu olması, yöneticilikle ilgili bir göreve yükselmeyi hiç istememesi, acaba bir rastlantı mıdır?

Ortak bir yöntem?

Yeteneksizlik olduğu açıkça görülen, bu durumlara benzer, pek çok olgu inceledim. Ama bunların hiçbirinde, bu davranış, bilinçli bir planın mı, bilinçaltı bir güdümün mü sonucudur, karara varamadım. Ancak sonuç açık seçik görünmektedir: Bu görevliler, ilerlemelerini engelleyebilmişlerdir.

Bunu da yaparken yükselme önerisini geri çevirmemişler -çünkü bunun yıkım doğuran sonuçlarını gördük- yükselme önerisinin kendilerine hiç yapılmamasını sağlayabilmişlerdir.

EUREKA!

Bu, son durağa yükselmeyi engellemenin şaşmaz bir yoludur. Bu, iş ve aile yaşamında sağlık ve mutluluğun anahtarıdır. Bu, yaratıcı yeteneksizliktir.

Kanıtlanmış bir tutum

Eliyeşil'in, Düzyazar'ın, Darmadağın'ın ya da benzer durumdaki başka görevlilerin son yükselmeyi bilinçli mi, bilinçsiz mi engelledikleri önemli değildir. Önemli olan, bizim bu örneklerden yaşamsal bir amaca, nasıl ulaşabileceğimizi öğrenmemizdir. (Yaşamsal amaç deyimini gelişigüzel kullanmış değilim; bu, gerçekten yaşamımızı kurtaracak geçerli bir yöntemdir.)

Yöntem özetle şudur: ***Yeteneksizlik düzeyine erişmiş olduğunuz izlemine yaratınız.***

Bu, son durak belirtilerinin hastalık dışı olanlarından bir, ya da birkaçını göstermekle yapılır. Bahçıvan Eliyeşil, Papirofobinin hafif bir belirtisini gösteriyordu. Döküm ustası Darmadağın, konunun derinine inmeyen bir gözlemciye göre ileri derecede bir Papiromanyaktı. Öğretmen Düzyazar, çeklerini bozdurmamakla ilerlemiş derecede taytay sendromunun az görülen bir örneğini oluşturuyordu.

Yaratıcı Yeteneksizlik, en iyi sonuçlarını şu durumlarda verir: Öyle bir yeteneksizlik alanı seçiniz ki, bu alan, ***görevinizin temel koşullarını yürütmekte size engel olmasın.***

İnce yöntemler

Bir büro görevlisi için, örneğin akşam giderken masasının çekmecelerini açık bırakmak gibi ilk bakışta göze batan bir alışkanlık, bazı hiyerarşilerde istenilen etkiyi yaratmaya yeter. Savurganlığı önlemede gereksiz titizlik gösterileri -lambaları söndürmek, muslukları kapamak, ataşları, lastikleri yerlerden, çöp sepetlerinden toplamak; bunları yaparken savurganlık hakkında, ders vererek homurdanmak- bir başka etkin yöntemdir.

Çoğunluğa uymamak

Şirketin, biriminin yardım sandığına ödeme yapmamak; çay zamanında herkesle birlikte çay, kahve içmemek; herkesin dışarıda yediği bir bölümde evden yemek getirmek; sürekli olarak kaloriferleri kapatıp pencereleri açmak; evlenme, emeklilik hediyelerine katılmamak; herkesten ayrı davranmak (Diyojen Kompleksi), kişinin yükselmesini engelleyecek kuşku ve güvensizliği yeterince yaratır.

Oto yöntemleri

Çok başarılı olduğumu bildiğim bir bölüm başkanı, arabasını arasına Şirket Genel Müdürüne ayrılmış yere park ederek yükseltilmesini engelleyebilmişti.

Bir başka yöneticinin kullandığı araba, aynı düzeydeki arkadaşlarına göre, her zaman için bir önceki yılın modeli ve 500 dolar daha ucuzdu.

Görünüşe aldanmak

Çoğumuz görünüşe aldanmamalı ilkesini benimsemişizdir; ama gerçekte bir görevli görünüşüne göre değerlendirilir. Onun için bu alan, **Yaratıcı Yeteneksizlik** yönünden geniş olanaklarla doludur. Olağandışı, ya da biraz eskimiş elbiseler giymek, seyrek yıkanmak, ara sıra saç tıraşı olmamak; sakal tıraşında dikkatsizlik (küçük bir kan lekesinin yanında yapıştırılmış flaster. yüzün bir bölümünde jiletin almadığı sakallı yer), tüm bunlar yararlı yöntemlerdir.

Bayanlar gereğinde daha koyu veya daha açık makyaj yapabilirler; bunun yanında ara sıra kendilerine gitmeyen, ya da ilgisiz bir saç modeli yaptırabilirler. Keskin parfümler ve gösterişli mücevherler de birçok durumlarda yarar sağlar.

GERÇEK YAŞAMDAN ÖRNEKLER: Yolunuzu çizmede örnek almanız için, çalışmalarım sırasında gözlemlediğim, kusursuz birtakım yaratıcı yeteneksizlik örneklerini, burada belirteceğim.^{21}

Bay F., çalıştığı şirketin kurucusunun doğum günü balosunda, patronunun kızına evlenme teklif etti. Kız, Avrupa'daki bir genç kızlar okulunu yeni bitirmişti; Bay F. de kızı daha önce hiç görmemişti. Doğal olarak Bay F. kızı almadığı gibi yükselmeye yeteneksizliğini kesinlikle onaylatmış oldu.

Aynı şirkette çalışan Bayan F., patronun karısının gülüşünü, onun yanında taklit ederek yaşlı kadıncağızı kızdırmayı başardı.

Bay P., çalıştığı yere bir arkadaşının dışarıdan telefon etmesini sağladı. Telefon, sözüm ona bir şantaj telefonuydu. Bay P., arkadaşlarının duyacağı

biçimde telefonda yalvardı, “Bana biraz, zaman verin” dedi, “Aman kanın duymasın, yoksa kalbi var” diye ekledi. Şimdi bu Bay P.’nin tatsız tuzsuz aptalca şakalarından birisi miydi; yoksa gerçekten ilginç buluşlu bir Yaratıcı Yeteneksizlik örneği miydi?

Eski bir dostu ziyaret

Kısa bir süre önce, B. Testeregil’in durumunu yeniden ele aldım. Marangoz, olan B. Testeregil’in Peter Savunması’nı başarıyla uyguladığını bu bölümün başında, belirtmiştim.

Testeregil, son birkaç aydan beri Walden’in^[22] ucuz baskılarını alıp arkadaşlarına, yöneticilerine hediye ediyor; kitapları verirken de günlük çalışmanın, sorumluluk yüklenmemenin yararları hakkında bir iki söz söylüyordu. Kendisi, kitapları hediye ettikten sonra sürekli sorular sorarak, alanların kitabı okuyup okumadıklarını; okudularsa ne denli anladıklarını araştırıyordu. Bu kafa çalıştırıcı öğreticiliğe, ben **Sokrates Kompleksi** diyorum.

Testeregil’in dediğine göre, yükseltme önerilerinin önü böylece alınmıştı. Doğal olarak. Peter Savunması’nın yaşayan biricik başarılı örneğinin de silinmesi beni düş kırıklığına uğrattı. (Başarılı, çünkü bir zamanlar önerilen yükseltilmeyi, mutluluğuna zarar gelmeden geri çevirebilmişti.) Ama bu düş kırıklığını, şu kuralın parlak bir yönde kanıtlanması giderdi: YARATICI YETENEKSİZLİK, HER ZAMAN PETER SAVUNMASINDAN ÜSTÜNDÜR!

Dikkat edilecek bir nokta

On ikinci bölümün özüksenerek incelenmesi, sizlerin de kendinize uyan bir yaratıcı yeteneksizlik durumu oluşturma için gerekli fikirler verecektir. Ama ben, yine de şu çok önemli noktayı belirtmek isterim: **Yükseltilmeyi istemediğinizi belli etmeyin**. Bunu Örtbas etmek için, ara sıra arkadaşlarınız arasında hafifçe yakınmanız bile gerekebilir: “Şaşılacak şey, burada kimileri yükselirken kimilerinin adı bile okunmuyor...”

YÜREKLİLİĞİNİZ VAR MI?

Peter Yaylası’nda son durağa henüz erişmemiş iseniz, ilgisiz bir yönden bir yeteneksizlik alanı bulabilirsiniz.

Kendiniz için böyle bir alanı bulun, sonra bu konu üzerinde gayretle çalışın, bunu uygulamak sizin yeteneklilik düzeyinde kalmanızı sağlayacak;

böylece yararlı bir işi sürekli olarak yapabilmenin vereceği ileri mutluluğu elde edebileceksiniz.

Bölüm 15

DARVİN KURAMI VE PETER İLKESİ

"Dünya dayanıklıların olacaktır"

Nasıralı İsa

Yeteneklilik ve yeteneksizliği tartışırken buraya kadar hep iş ve uğraşla ilgili sorunlar üzerinde durduk, kişilerin karmaşık endüstri toplumunda yaşayabilmek için yarattıkları zorluklardan, tuzaklardan söz ettik.

Bu bölüm, Peter İlkesinin, daha geniş kapsamlı bir alana, yaşam yeteneksizliğine de uygulanabileceğini gösterecektir. İnsanlık, gelişme hiyerarşisi içinde yerini koruyabilecek ve ilerleyebilecek midir?

TARİHİN PETERCİ YORUMU

İnsanlık, yaşam hiyerarşisi içinde pek çok kez yükselmiştir. Bugüne değin, ulaşılabilen yükselmelerin her birisi (ağaçlarda yaşamaktan mağara adamlığına, oradan ateş yakıcılığına, kaba taş yontuculuğuna, taş cilalayıcılığına, bronz eriticiliğine, demir dökümcülüğüne, vb.), insanlığın tür olarak yaşayıp tutunma olanaklarını güçlendirmiştir.

İrkımızın gururlu üyeleri sürekli gelişme, ya da başka bir deyişle **ad infinitum** bir yükselmeyi düşünüyorlar. ***Oysa ben, insanlığın, er geç yaşam yeteneksizliği düzeyine erişeceğini belirtmekten yanayım.***

Bunu iki şey önleyebilir: Yeterince zaman olmaması, ya da hiyerarşideki düzeylerin yeterli sayıdan eksik olması. Ancak bildiğimiz kadarıyla, önümüzde (bundan yararlanabilelim, ya da yararlanmayalım) sonsuz bir zaman süresi olduğu gibi; bildiğimiz ve göremediğimiz sonsuz sayıda yükselme basamakları da bulunmaktadır. (Birçok dinler, bugünkü insanlık düzeyinin üstünde meleklerden, Tanrı'lardan, yarı Tanrılardan oluşan hiyerarşilerin sözünü etmektedirler.)

Bu arada birçok türün yüксеle yüксеle kendi yaşam yeteneksizliklerinin düzeylerine eriştiklerini de biliyoruz. Dinozorlar, kılıç dişli kaplanlar, pterodaktiller, mamutlar, büyük gövdeleri, kesip parçalayan, saplanan dişleri ya da kanatları gibi özelliklerinden dolayı gelişip çoğalmışlardı. Ne var ki önceleri, bunların yükselmelerini sağlayan özellikler daha sonra, aynı türlerin

yeteneksizlik düzeylerine ulaşmalarına neden olmuştur. Bütün bunlar, onların yükselmelerini sağlayan niteliklerdir; yine aynı nitelikler onların daha fazla yükselmelerini engellemiştir! Demek olmaktadır ki, pek çok hayvan türü çağlar boyu sürekli olarak yükseldikten sonra, yeteneksizlik düzeyine erişerek orada kalmışlar; ya da süper yeteneksizliğe erişerek yok olup gitmişlerdir. ***Diyebilirsiniz ki yeteneklilik kendi içinde her zaman bir yeteneksizlik tohumu taşır.*** General Yöner'in görgü kurallarına uymayan içtenliği, Bayan Tahire Teksir'in yaratıcılıktan yoksunluğu, Bay Dikbaş'ın güçlü kişiliği; ***tüm bu özellikler onlara yükselmelerini kazandıran özelliklerdir. Ama bu kişilerin daha da yükselmelerini engelleyen özellikler de aynı özelliklerdir!***

Bu durum birçok insan toplumlarının ve uygarlıklarının da başına gelmiştir. Güçlü ulusların gözetiminde sömürge iken gelişen kimi toplumlar, bağımsızlığa yükseldiklerinde yeteneksizliklerini ortaya koymuşlardır. Şehir devleti, cumhuriyet veya krallık olarak kendilerini başarı ile yöneten birtakım ülkeler, imparatorluk olduklarında yeteneksizliğe düşmüşlerdir. Güçlüklere, tersliklere, yokluklara dayanan uygarlıkların, başarı ve bolluğun getirdiği koşullarda yeteneksiz oldukları görülmüştür.

İnsanlığın tümü nasıl değerlendirilebilir? Zekâ, insanlığı yükselmeden yükselmeye ulaştıran niteliktir Zekâ denilen özellik, bu yükselmelerin daha ileri gitmesini engelleyebilecek midir? Yoksa bu özellik, insanlığı üstün yeteneksizlik durumuna ulaştıracak (bkz. 3. bölüm) ve böylece onun hayat hiyerarşisinden ayrılmasını mı hızlandıracaktır?

İKİ TALİHSİZ GÜRÜNÜM

Hiyerarşik tornistan

Toplumun insan türünün genç üyelerini eğitip yetiştirme görevi okullarda başlar. Tipik bir okul sistemini öğretmenler açısından incelemiştik. Şimdi okullara, öğrencileri nasıl etkiledikleri yönünden bakalım.

Eski okul sistemi, Peter İlkesi'nin su katılmadık bir örneğini meydana getirir. Bu sistemde Öğrenciler, kendi yeteneksizlik düzeylerine erişinceye dek sınıftan sınıfa yükselirler; sonra 5., 8., ya da 11. sınıfta "kaldıkları" söylenir. Bu durumda "aynı sınıfı yinelemeleri" yani kendi yeteneksizlik düzeylerinde kalmaları gereklidir. Bazı durumlarda çocuğun zihinsel gelişmesi sürdüğünden, öğrenme yeteneği "aynı sınıfı yinelediği" sıralarda gelişir, böylece yeni bir yükselmeye hak kazanabilir. Böyle olmazsa yeniden

"başarısız" olur, yeniden "kalır". (Bu "başarısızlığın" iş yaşantısında "başarı" dediğimiz şeyle aynı olduğuna dikkat edilmelidir: Durum yeteneksizlik düzeyinde son durağa erişmekle birdir.)

Okul yöneticileri, bu sistemi beğenmezler: Yeteneksiz öğrencilerin birikmesi, okulun başarısını gölgeler. Bir yönetici bana, "Keşke başarısızları geçirip başarılıları bırakabilsem: Bu durum standardı yükseltir, notları da düzeltirdi, geri öğrencilerin birikmesi okulumuzda ortalama başarıyı, dolayısıyla Standardı düşürüyor" demişti.

Bu denli uçta bir tutum, pek kolay kabul edilemez. Bunun için, yeteneksizlerin birikimini önlemek üzere okul yöneticileri, bir başka tutuma yönelmişlerdir. Bu, her öğrenciyi, **yetenekliler yanında yeteneksizleri de yükseltmektir**. Bu tutumun ruhbilimsel gerekçesi de yaratılmıştır: Tutum, öğrencileri başarısızlığın acı deneyimini tatmaktan korur.

Gerçekte uyguladıkları şeyse, yeteneksiz öğrencilere **ışınlama yöntemi**dir. Bu toptan ışınlama uygulamasının sonucu olarak, bugünkü lise bitirme düzeyi, birkaç yıl önceki 10. sınıf düzeyine eşdeğerde görülmektedir. Zaman geçtikçe bu düzeyin değeri, 9... 8... vb. sınıflara inecektir.

Bu duruma ben **hiyerarşik tornistan**, diyorum.

Hiyerarşik tornistanın sonuçları

Eğitim sertifikalan, diplomalar ve dereceler yetenek ölçüsü olma değerlerini yitirmektedirler. Eskiden 8. sınıfta "kalmış" bir öğrencinin, hiç değilse 7. sınıftayken başarılı olduğunu bilirdik. Üniversitenin ilk sınıfında "sınıfta kalmış" bir öğrencinin, liseyi bitirme yeteneğini gösterdiğini anlardık. Bu genel bir kuraldı. Ama şimdi bu varsayımları yapamayız. Günümüzün sertifikaları öğrencilerin yalnızca belli bir süre eğitime dayanıklılık yeteneğini kanıtlamakladır. Bir zamanlar geniş çapta yeteneklilik ölçüsü, diye benimsenen lise öğrenimi, bugün iyi ücretli ve önemli birçok görevler için yeteneksizlik ölçüsü olmuştur."[\[23\]](#)

Bu durum, lisenin üstüne çıktı; lisans ve bilim uzmanlığı (master) değerlerini yitirdiler. Yalnız doktora derecesi, henüz önemli ölçüde yetenekliliği kanıtlamakta, ancak post-doktora (doktora sonrası) derecelerinin ortaya çıkmasıyla onun da değeri hızla düşmektedir. Doktora sonrası derecelerinin de bazı görevler için, yeteneksizlik belgesi durumuna düşmesi; bazı gayretkeşlerin post post veya post post post doktora dereceleri için girişimleri uzak olmasa gerektir.

Eğitim ve öğretim çabalarının tırmanması bozulmayı da hızlandırmaktadır, örneğin bir gün, birçok üniversiteler, elli yıl kadar önce ilkokullardan atılmış olan yöntemi, ileri sınıf öğrencilerinin yeni öğrencileri çalıştırmasını benimsemiş bulunmaktadır!

Başka alanlarda görülen yukarı doğru tırmanmalar da benzer sonuçlara yol açar. ***Daha çok*** sayıda, ***daha fazla*** mühendis, bilim adamı, öğretmen, papaz, otomobil, elma, astronot veya akla gelen herhangi bir şeyi daha kısa sürede sağlama baskısı, bunların standartlarını kesinlikle düşürür: Hiyerarşik tornistan kuralı işlemeye başlar.

Sizler de tüketici, işveren, sanatçı veya öğretmen olarak hiyerarşik tornistanın sonuçlarını, hiç kuşkusuz görmüş olmalısınız. İleride bu konuya, bu ters eğilimin denetlenebilmesi yollarını açıklamak için yeniden değineceğiz.

Bilgisayarlı yeteneksizlik

Sarhoş bir kimse belli bir süre düzgün gidemez. Yaya durumunda olduğu sürece zararı kendinedir. Ama otomobil kullanıyor olsa, kendi kafasını kırmadan önce, beş on kişinin canına kıyar.

Konuyu, daha fazla açıklamanın gereği yoktur: Açıkça bellidir ki, elimdeki güç ve olanaklar ne denli fazlaysa, yetenekliliğim; ya da yeteneksizliğim ile yapacağım iyilikler ya da kötülükler o denli artar. Matbaa, radyo, televizyon sırasıyla insanların yeteneksizliklerini artırarak sürdürme olanaklarını geliştirmişlerdir. Şimdi bu konuda sıra, bilgisayarlara gelmiştir.

BİLGİSAYAR DOSYASI, ÖRNEK. 11 - Geçme Bloklar A.Ş.'nin kurucusu ve genel direktörü olan R. Sisligil, yeteneksizlik düzeyine yönetici olunca ulaşmış bulunan bir mucit mühendisti. Sisligil, büro müdürünün, muhasebecilerin, memurların iyi çalışmadıklarından şikâyetçiydi. Yöneticimiz, bu görevlilerin, diğer yerlerdeki görevlilerden ne daha iyi, ne de daha kötü olmadıklarının farkında değildi: Hele bazıları yeteneksizlik düzeyine de erişmiş olmadıklarından, pekâlâ iş çıkarıp şirketi yürütüyorlardı. Sisligil'in karışık ve anlaşılmaz buyruklarından şirketin işine yaramayanları yarayanlardan ayırıp, uygun işlemleri yapıyorlardı. Günlerden bir gün bir satış görevlisi, alınacak bir bilgisayarın pek çok büro ve muhasebe memurunun işini yapacağına, işyerinin verimini de yükselteceğine Sisligil'i inandırdı. Sisligil siparişi verdi, bilgisayar kuruldu ve "fazla" memurlara yol verildi. Ne var ki, kısa bir süre sonra Sisligil gördü ki şirketin işleri eskisine

göre ne hızlanmış, ne de düzelmiş! Çünkü Sisligil, bilgisayarın iki önemli özelliğini (ya da bu iki özelliğin kendi işine yansıyabileceğini) bilmiyordu.

a)Bilgisayarlar, açık seçik olmayan direktifleri yanıtlamazlar; ışıklarını yakıp söndürerek işaret verip açıklama beklerler.

b)Bilgisayarlar görgü kuralları da bilmezler, iltifat da etmezler, kendi kendilerine düşünüp doğru karar da vermezler. Bir bilgisayar yanlış direktiflere "Peki efendim, hemen efendim" deyip, sonra gidip işi doğru yapamaz: Yeterince açık seçik olmak koşuluyla. yanlış emirleri de olduğu gibi yerine getirir.

Sisligil'in işi, bu durumda hızla tepe aşağı gitti, bir yıl içinde de iflasa ulaştı: Adamcağız, **bilgisayarlı yeteneksizliğin** kurbanı oldu.

DAHA ÜRKÜTÜCÜ ÖRNEKLER Quebec kenti eğitim müdürlüğü, öğrenci bursları bölümünden 275.864 dolar fazla ödeme yapılmıştır. Bu yanlışlık, bilgisayarla yönetilen "resmi yazılardan kopya çıkarma" biriminde olmuştur. New York'ta bir bankanın bilgisayarı bozulmuş, 24 saat içinde üç milyar dolar cari hesap, bilançosuz (açık) kalmıştır Bir hava yolu şirketinin bilgisayarı, 100 adet yerine, 6.000 sipariş yenileme formu yazmış, sonuçta nane şekerleri için 5.900 adet fazla sipariş mektubu gönderilmiştir. 1966'da İngiltere'de yapılan bir inceleme, o tarihe kadar ülkede kurulan bilgisayarların yüzde 70'inin tecimsel açıdan yararsız olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bir bilgisayarın, statik elektriğe karşı ileri derecede duyarlı olduğu, yanından ne zaman iç çamaşırı naylon olan bir bayan görevli, geçse yanlış yaptığı görülmüştür.

Üç gözlem

1)Bilgisayarlar aslında yeteneksiz olabilirler. Yani yapmaları gereken görev ve işlemleri doğru düzgün yapmayabilirler. Bu yeteneksizlik, kesinlikle giderilemez. Çünkü Peter İlkesi, bilgisayarların projelerinin hazırlandığı, bu araçların yapıldığı iş yerlerinde de geçerlidir.

2)Bilgisayarların kendileri yetenekli olsalar bile, sahiplerinin, kullanıcılarının yeteneksizliklerinin sonuçlarını ileri derecede büyütme özelliğindedirler.

3)Bilgisayarlar, tıpkı insan görevliler gibi Peter İlkesine bağlıdırlar. Başlangıçta iyi iş çıkarırlarsa, bunlara daha zor ve daha sorumlu işler yükleme eğilimi ağır basar; sonunda bilgisayarlar da yeteneksizlik düzeyine

ulaşırlar.

Eğilimlerin yorumu

Bu iki eğilim -hiyerarşik tornistan ve bilgisayarlı yeteneksizliğin hızla yayılması- aslında bu yoldaki genel eğilimin bir parçasıdır. Bu genel eğilim böyle sürerse, genel yaşam yeteneksizliğine değin tırmanma, kaçınılmaz görünmektedir. 3. bölümde gördüğümüz gibi, "girdiler" üzerinde gereğinden fazla durmak, sonunda hiyerarşinin varlık nedeni olan amacı, "çıktılar"ı yok eder. Eğitim çabasının düşüncesizce tırmandırılmasının, eskimiş veya yanlış yöntemlerin "bilgisayarlandırılmasının" bu gibi düşüncesizce sağlanan girdiler olduklarını gördük. Politikada, bilimde, eğitimde, askerlikte ve endüstride liderlerimiz elden geldiğince hızla ileri gitmemizi isterler. Buna dayanak olan düşünceleri, **büyük girdilerin büyük çıktılar** sağlayacağına gözü kapalı olarak inanmış olmalarıdır. Oysa hiyerarşiyoloji öğrencisi olarak sizler, artık, şunu anlamış olmalısınız: Toplumun tümünde, girdilerin sürekli olarak artması aslında **Peter Tornistanının** büyük çapta ortaya çıkmasına yol açar.

İNSANLIĞIN İLK YANILGISI: TEKERLEK

Sonuçlara bir göz atınız: Kendi zekâmızın ve yükselme düşkünlüğümüzün kurbanı olduğumuzu göreceksiniz. Yirmi, otuz yıl öncesine değin topraklarımız pınl pırl göller, berrak ve serin sulu derelerle süslüydü. Toprak, saf ve katıksız yiyecek ürettiyordu. İnsanlar, kırsal yerlerin el değmemiş güzelliklerine kolayca erişebiliyorlardı. Bugünse göller, nehirler kanalizasyon tesislerine dönüşmüştür. Hava dumanla, kurumla, zehirle kirlenmiştir. Toprak ve su böcek öldürücülerle kirlendiğinden kuşlar, arılar, balıklar, hayvanlar ölmektedir. Kırlar çöp ve hurda deposu olmuştur.

Bu gelişmedir! Öyle geliştik ki, insanlığın gelecekte de yaşamını sürdürüp sürdüremeyeceğinden emin değiliz. Çağımızın fırsatlarını bile yok ettik, bilimin olanaklarını tüm insanlık için ölüm tuzağı olacak atom bombalı bir - korku tüneli- yapımında kullandık Böyle bir gelişme için planlamayı, buluşları, yapıp bozmayı sürdürürsek sonuçta, **tüm yaşamsal yeteneksizlik'e** erişmemiz kesindir.

Yeni bir toplumbilim bize yol gösteriyor

Zaman zaman, "sonumuz geldi" diye düşünüp kurtuluş yolları aradığınız oldu mu? Bunun yollarını hiyerarşiyoloji gösterir.

İnsanlığın bugün içinde bulunduğu koşulları iyileştirme ve insan türünü kurtarmayı amaçlayan yollardan yalnız birisi, Peter İlkesi, insan yapısıyla ilgili gerçek bilgilere dayanır: Hiyerarşiyoloji, insanlığın gerçek yapısını, sürekli olarak hiyerarşiler yaratmasını, bunları sürdürme isteğini ve aynı zamanda bunları yıkma yolundaki paradoksal eğilimini ortaya koyar. Peter İlkesi ve hiyerarşiyoloji, tüm toplumsal bilim dalları arasında birleştirici, bütünleyici bir etkidir.

PETER'İN ÇARELERİ

Tüm insanlık yaşam yeteneksizliği düzeyine erişip, yaşam hiyerarşisinden kovulma zorunda mıdır?

Bu soruyu yanıtlamadan önce kendi kendimize, “İnsanlık hiyerarşisinin amacı, 'çıktıları' nedir?” diye sormalıyız.

“Kader bizleri bekliyor” başlıklı dersimde öğrencilerime, "Nereye gittiğinizi bilmiyorsanız, hiç beklemediğiniz bir yere ulaşırsınız” derim. Doğaldır ki hiyerarşilerin amacı, büsbütün hiyerarşik yaprak dökümüyse, Peter'in Çareleri'ne gerek yoktur. Ama kurtuluşu, koşullarımızı iyileştirmeyi istiyorsak, korumaktan tedaviye kadar uzanan Peter'in Çareleri bize yol gösterebilir. Önerilerim şunlardır:

1.Peter'in Önleyici Çareleri -Yeteneksizlik düzeyine yükselmeyi önlemektir.

2.Peter'in Hafifletici Çareleri -Kendi yeteneksizlik düzeylerine erişmiş olanlar için yaşamı uzatma; sağlık ve mutluluğu sürdürme demektir.

3.Peter'in Kandırıcı Çareleri -Son durak sendromu belirtilerinin hafifletilmesi demektir.

4.Peter'in Reçeteleri -Tüm dünyanın hastalıkları için iyileştirme demektir.

1-PETER'İN ÖNLEYİCİ ÇARELERİ - ON PARALIK KORUNMA

Hiyerarşiyoloji açısından önleyici çare, Son Durak Sendromundan, ya da Hiyerarşik Tornistan ortaya çıkmadan önce uygulanan önleyicidir.

Olumsuz düşünmenin gücü

Bu konuda olumsuz düşünmenin sağlıklı etkisini hararetle öneririm. Eğer Bay Ahvah baş yöneticiliğin olumsuz yönlerini önceden düşünseydi yükselmeyi isteyecek miydi? "Yönetim Kurulu benim için ne düşünecek? Memurlarım benden ne bekleyecek? Karım benden ne isteyecek?” diye

düşündüğünü varsayalım. Eğer Ahvah, yükselmenin olumsuz yönleri üzerinde sürekli olarak dursaydı, sonunda sağlığına mal olan yolu değiştirebilir miydi? Akli başında biri olduğundan tüm olumsuz sonuçları tek tek değerlendirebilirdi. Önceden belirttiğimiz biri birine zıt kuralları, arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin değişmesini, şehir kulübüne üye olma zorunluluğunu, smokin diktirme gereğini, karısının yeni elbiseler yaptırma isteğini, kendisinin bağış toplama girişiminin başına getirileceğini, kısacası, yükselmeyle birlikte ortaya çıkacak bütün bu zorluk ve tatsızlıkları görecekti. Buna göre, bugünkü yaşam düzeyinin gerçekten yeterli olduğuna, bulunduğu yerde mutlu olduğuna, işinin, toplumsal yaşamının, iş dışı uğraşlarının ve **sağlığının** korunmaya değer olduğuna pekâlâ karar verebilecekti.

Olumsuz düşüncenin etkinliğini **siz** de deneyebilirsiniz. Kendi kendinize, “Patronumun patronu için çalışmak hoşuma gider mi?” diye sorunuz.

Burada önemli nokta şudur: Yerini almayı düşündüğünüz patronunuza değil, **patronunuzun patronuna bakınız**. Sizden iki basamak yüksekteki kişiye bağlı olarak çalışmaktan hoşlanacak mısınız? Bu sorunun yanıtı genellikle büyük ölçüde önleyici yararlar sağlar. Olumsuz düşünme yerel, ulusal ve dünya çapında yeteneksizlikle savaşımında büyük yararlar sağlayabilecek niteliktedir. Örneğin, pahalı bir denizaltı araştırma programının yararlarını düşünelim. Deniz dibindeki çalışmaların zorluğu ve tehlikesi üzerinde duralım. Bunu yüzme havuzunun başında geçireceğiniz bir öğle sonunun ya da, plajda bir akşam üzeri partisinin rahatı, güvencesi ile karşılaştıralım. Olumsuz düşüncenin etkisi, bizi yaşamsal yeteneksizlik düzeyine yükselmekten alıkoyabilir; böylece dünyayı harap etmeyi engeller.

Bir başka önleyici çare - bilinçli yeteneksizlik

İnsanlığın, yaşamsal yeteneksizlik sorununun çözümüne başka bir yaklaşım olarak bilinçli yeteneksizlik üzerinde durulabilir. Bunun için, yaşam hiyerarşisinde yükselme çabasında olduğumuz **görüntüsünden** cayma zorunluluğunda değiliz. Ancak, bu yükselmeden kurtulabilmek için ilgisiz bir yeteneksizliğin üzerine eğilebiliriz. (“İlgisiz” deyiimiyle “yaşam savaşının temel öğeleri olan yiyecek ve giyecek sağlama, sağlıklı bir çevre yaratma ve çocuk büyütmeyle ilgili olmayan yeteneksizlikleri” vurgulamak istiyorum.)

Bir örnek verelim: İnsanlık yaşadığı dünya üzerindeki ulaşım sorunlarının pek çoğunu başarıyla çözmüş bulunuyor. Çok zaman harcamadan, kendi yaşadığı kentin sokaklarında yürümekten daha büyük bir zorluk ve tehlikle

karşılaşmadan, dünyanın herhangi bir yerine gidebiliyor. (Eğer bir büyük kentte yaşıyorsa söz konusu tehlike daha da azdır.) Gezi hiyerarşisinde yükselme, insanlığı, dünya gezginliğinden uzay gezginliğine eristirecektir. Ama bu, sırf yükselme için bir yükselmedir, insanlar için Ay'ı, Mars'ı, Venüs'ü keşfetmek gerekli değildir. Çünkü buralara gönderilen radarlar, TV kameraları ve fotoğraf araçları bu gök cisimlerinin özelliklerini iletiyorlar, sonuçlar oraların yaşanabilir yerler olmadıklarını gösteriyor.

İnsanlar, gerçekte uzay gezginliğine yükselmeseler daha iyi olurdu; ancak daha önce gördüğümüz gibi, yükselmeye yüz çevirmek kolay değildir. Bu durumda kolay ve etkin yol bilinçli olarak buna **layık değilmiş** gibi görünmektir.

İnsanlık bugün için uzay gezginliği alanında, bilinçli yeteneksizliğini gösterme olanağına sahiptir.^[24] Tehlike doğuran zekâyı frenleyip küçük ve saf bir yeteneksizlik gösterme şansı elimizdedir.

Hastalık sürüyor

Başka bir örneğe daha bakalım: İnsanlık, hastalıkları iyileştirme hiyerarşisinin de büyücülükten, üfürücülükten geçerek bugünkü ilaç ve ameliyatla iyileştirme düzeyine ulaşmıştır. Şimdi doğal ve yapay yedek parçalar kullanarak insan yaratmanın eşiğindeyiz. Bu eşik bizi, "iyileştiricilik"ten, "yaratıcılık" a yükseltecektir. Ne var ki, nüfus patlaması ve yaygın açlık olguları karşısında bu yükselmeyi isteyebilir miyiz? Tam bu eşikte, bilinçli bir yeteneksizlik göstererek, yöntemlerde yanılgılara saparak, bu yararsız ve aslında da tehlikeli yükselmeyi önlemenin zamanı değil mi?

Sıra sizin

Biraz düşünerek bilinçli yeteneksizliğin -bu safdilliğin- uygulanabileceği başka alanlar da bulabilirsiniz. Kim bilir, belki de hava kirlenmesi, nükleer savaş, yaygın açlık, ya da Mars'tan gelen mikroplar nedeniyle **Tüm Yaşamsal Yeteneksizlik** düzeyine yükselme tehlikesi karşısında Peter'in Önleyici Çareleri'ni kullanmak yerinde olacaktır. Eğer olumsuz düşünmeyi ve bilinçli yeteneksizliği uygulayarak son adımı atmaktan geri durursak, insanlığın kurtulma olasılığı artacaktır. **Peter'in Önleyici Çareleri Patolojik Yükselmeleri Engeller.**

2-PETER'İN HAFİFLETİCİ ÇARELERİ - ON PARALIK FERAHLIK

İnsanlık, henüz bütünüyle tümenden yaşamsal yeteneksizlik düzeyine erişmiş

değildir; ama daha önce gördüğümüz gibi, pek çok kişi bu düzeye erişerek silinip gitmişlerdir. Bu durumdaki bireyler için, bazı hafifletici çareleri daha önce önermiştim. Bu çareler, kişilerin yaşamlarını az çok rahatlık ve mutlulukla sürdürmelerini sağlayabilecekti. Şimdi bu çarelerin daha geniş kapsamda nasıl uygulanabileceğini görelim.

Hiyerarşik tornistanın durdurulması

Yukarıda gördüğümüz gibi, eğitim sistemindeki hiyerarşik tornistan öteden beri, “başarısız olan öğrencilerin topluca ışınlanmalarından doğmaktadır. Bense, toplu ışınlama yerine bu öğrencilere, **süslü kaydırmanın** uygulanmasını öneriyorum. Bugünkü uygulamaya göre, 8. sınıfta “başarısız” olan bir öğrenci, 9. sınıfa ışınlanıyor, önerime göre, böyle bir öğrenci, 8. sınıftan örneğin bir yıllık “Derin Akademik Çalışmalar Sınıfına süslü kaydırılacaktır. Bu durumda öğrenci, eski sınıfını, hatta önceden kavrayamadığı konulara ağırlık verilerek yineleyecektir. Böylece ek çabalar, kendi olgunlaşması ve -şansı yardım ederse- daha iyi öğretim, öğrenim onu, 9. sınıfa hazırlayacaktır.

Bunlar olmazsa ana baba, öğrencinin yeniden “iki yıllık Derin Akademik Çalışmalar bursu kazanmasına herhalde bu kez karşı durmayacaktır. En sonunda öğrenci, okul çağının sonuna dek ilerleme göstermezse, kendisine “Derin Akademik Araştırmaların Ömür Boyu Üyesi” olduğunu belirten bir sertifika verilebilecektir. Böylece süslü kaydırma, bu gibi öğrencileri kenara çekerek, onların yükselebilmeyi sürdüren öğrencilere ayak bağı olmasını engelleyecek, sınıfların düzeyleri de düşmeyecektir. Bu yöntem, çalışan kişiler arasında başarısını kanıtlamıştır

Öyleyse aynı yöntemi, eğitim alanında geniş kapsamlı olarak neden denemeyelim? ***Peter'in Hafifletici Çaresi ışınlamayı önler!***

3-PETER'İN KANDIRICI ÇARELERİ - ON PARALIK DÜŞ GÜCÜ

Hiyerarşiyolojik açıdan kandırıcı çare, yeteneksizlik düzeyine erişmiş olmanın istenmeyen sonuçlarını gideren (ama temel çözüm getirmeyen) bir yöntemdir.

Burada, 13. bölümde belirttiğim Bn. Tatlıdil'in durumunu, yeniden anımsatmak istiyorum. Bn. Tatlıdil, kendi yeteneksizlik düzeyinde, zamanını matematik öğretmeye değil, matematiğin değerini övmeye veriyordu.

Bn. Tatlıdil, ***düşü gerçeğin yerine geçirmişti. Peter'in Kandırıcı Çaresi,***

On Paralık Düş on liralık gerçeğe değer!

Şimdi kandırıcı çarenin, geniş kapsamda nasıl uygulanacağına bakalım: Yeteneksiz işçiler yükselmeye çaba gösterecekleri yerde, ***çalışmanın erdemleri*** üzerinde söylev verirler. Yeteneksiz eğitimciler, öğretmeyi bırakıp zamanlarını eğitimin değerini övmeye harcarlar. Yeteneksiz ressamalar, ***sanatı anlamanın önemini*** yaymaya çalışırlar Yeteneksiz astronomlar, ***kurgubilim romanları*** yazarlar. Cinsel yeteneksizliği olan kişiler, ***aşk şarkıları bestelerler***. Peter'in Kandırıcı Çaresinin tümü, bu uygulayıcılara gerçi bir yarar sağlamaz, ama hiç değilse çeşitli iş ve uğraş alanlarındaki yetenekli kişilere ayak bağı olmalarını önler: ***Peter'in Kandırıcı Çaresi profesyonel paralizi engeller!***

4-PETER'İN REÇETESİ - YÜZ LİRALIK ŞİFA

Peter'in Reçetesini uygulamanın, tüm insanlık yönünden sonuçları ne olabilir? Peter'in Koruyucuları, milyonlarca insanı yeteneksizlik düzeylerine erişmekten alıkoyabilir. Böylece milyonlarca kişi, verimsizliğe ve mutsuzluğa düşecek yerde yaşamları boyunca, toplumun yararlı öğeleri olarak mutluluklarını sürdürürler. Peter'in Hafifletici ve Kandırıcı Çareleri, kendi yeteneksizlik düzeylerine ulaşmış kişilerin zararsız uğraşlar içinde mutlu ve sağlıklı olmalarını sağlar. Bu değişiklik, milyonlarca kişiyi daha verimli çalışmaya da yöneltecektir. Öyle ya, bu değişiklik olmasaydı, milyonlarca kişi, tüm yeteneksizlerin hastalıklarına bakıp, onların kabahatlerini örtbas etmeyi sürdürecektlerdi.

Net kazanç nedir? Şaşılabacak kadar çok insan gücü, yaratıcılık ve heves yaratıcı amaçlar için serbest kalmış olacaktır, örneğin. bu durumdan yararlanarak büyük kentlerimiz için hızlı ve verimli ulaşım sistemleri geliştirebiliriz. (Bu sistemler ay gemilerinden daha ucuza mal olurlar ve daha çok kişiye yarar sağlarlar.)

Havayı kirletmeyen (örneğin çöpleri dumansız yakan fırınlara bağlı), yeni enerji kaynakları yaratabiliriz. Böylece halkımızın sağlığına, doğa güzelliklerinin korunmasına ve bu güzellikleri daha iyi görebilmeye katkıda bulunabiliriz.

Otomobillerimizin niteliğini ve güvenliğini artırabilir, karayollarını, bulvarları ve otoyolları ağaçlandırabilir böylece, karayolu ulaşımının bir zamanlar var olan güzellik ve güvencesini yineleyebiliriz.

Tarlalarımızı, toprağı zehirlemeyen organik ürünlerle beslemeyi yeniden

öğrenebiliriz. Bugün için atılan pek çok artıklar toplanarak yeniden kullanılabilir. Bunun için, bugün kullandığımız karmaşıklıkta ki dağıtım sistemlerine benzer “toplama” sistemleri, yeterli olabilir. Başka bir seçenek olarak, kullanılmaz artıklar, bırakılmış maden alanlarını ve ocaklarını doldurmakta kullanılabilir; böylece bu alanlar ve topraklar yararlı amaçlar için yeniden kazanılabilir.

Sizler bulun

Yerimizin darlığı örnekleri daha fazla artırmamızı engellemektedir. Ama sizler, ciddi birer okuyucu olarak, Peter Reçetesinin kendi işinizde, yaşamınızda; kentinizin, ülkenizin ve dünyanın yaşamında nasıl uygulanabileceğini görebilirsiniz.^[25]

Kabul edersiniz ki. “nicelik için nicelik” diyerek üstün mutluluğa ve doyuma ulaşamaz. Doygunluk ve mutluluk, yaşamın niteliğini geliştirmekle, başka bir deyişle, yaşam yeteneksizliğini önlemekle, sağlanabilir.

Peter'in Reçetesi, hiçliğe yükselmenin düşüncesizliği yerine, yaşam boyu nicelik geliştirmenin yolunu göstermektedir.

HİYERARŞİYOLOJİ EGEMEN OLACAKTIR

Sağlığınız, mutluluğunuz, başarı sevinciniz, hatta insanlığın geleceği Peter İlkesi'nin anlaşılmasına, hiyerarşiyolojinin uygulanmasına, insanlığın sorunlarının çözümünde Peter Reçetesinden yararlanmaya bağlıdır. Bunu belirtmek için, yeteri kadar bilgi, verdim.

Kitabı yazmamın amacı, sizlerin **Peter İlkesi'ni** öğrenmeniz ve uygulamanızdır. Benimsemek ve uygulamak sizlere bırakılmıştır. Kuşkusuz bu konuda başka kitaplar da bunu izleyecektir. Bu arada umalım ki, bir hayırsever, kuracağı bir vakıfla, büyük bir üniversitede bir hiyerarşiyoloji kürsüsü açtırsın. Böyle bir şey olunca, bugüne değin gösterdiğim çabalarla kendimi kanıtladığım için, bu göreve benden daha hazırlıklısı ve iyisi herhalde bulunamaz!

NOTLAR

[1] Thomas B. Macaulay (1800-1859) İngiliz tarihçi, yazar ve devlet adamı; Samuel Pepys (1633-1703) İngiliz günlük ve anı yazarı (Çev.).

[2] Suçluları korumak amacıyla, kimi adlar değiştirilmiştir (Çev.).

[3] Yazarın kullandığı İngilizce özel adların anlamları, örnek olaylarda belirtilen durumlara uymaktadır. Bu özelliğin, çeviriye de yansımaya elden geldiğince çaba gösterilmiştir (Çev.).

[4] Gündelik konuşmalarda "maaşına zam, işine son" denilen «ışılama" ve "süslü kaydırma" örnekleri aslında İlke'ye aykırı değildir. Bunlar, yalancı yükselmelerdir ve 3. bölümde açıklanmışlardır.

[5] Peter'in tersyüzlerinin ara sıra da olsa önemsiz kararlar verdiklerine rastladım. Bunlar iki çeşittir:

a) Kurallara uyulması gereğini arttırma,

b)Yürürlükteki kuralların dışındaki önemsiz konular içir, yeni kurallar koyma. Bunların ikisi de tersyüzlüğü arttırmaktan başka bir işe yaramaz.

[6] Sınıflı toplumlarda hiyerarşilerin nasıl işlediğinin ayrıntılı açıklaması için, 7. bölüme bakınız.

[7] ABD federal Hükümeti (Çev.).

[8] Alger, Horatio Jr. (1832-1899) «Struggling Upward. "Slow and Sure" ve öteki kitapları.

[9] Peale, Norman V. (1898-19-) "The Power of Positive Thinking" New York, Prentice Hall, 1952 ve öteki kitapları.

[10] bkz. Bölüm 5'in ilk sayfası.

[11] Bir hiyerarşik örgütün etkinliği "Olgunluk Katsayısı" olan. "O.K." ile ters orantılıdır.

Yeteneksizlik düzeyindeki görevlilerin sayısı X 100)

O.K.=-----

Hiyerarşideki toplam görevli sayısı

Bu formülden de açıkça anlaşılacağı gibi, O.K.=100 olduğunda, yararlı hiçbir iş yapılmıyor demektir.

[12] İngilizce aslı. "Too many cooks spoil the broth" olan atasözünün Türkçemizdeki karşılığı, "Horozun çok olduğu yerde, sabah geç olur" olmalıdır (Çev.).

[13] Sidney Smith (1771-1845), "Sketches of Moral Philosophy" 1850.

[14] Stephen Potter (D:1900) Eğitim ve biyografi konularında da kitapları olan İngiliz gülmece yazarı (Çev.).

[15] Verimlilik uzmanlarına ilişkin olarak yapılan araştırmalar, koordinatör

atamalarının, ışınlamaların. süslü kaydırmaların yönetim kurullarınca her zaman uygun görüldüğünü ortaya çıkarmıştır.

{16} Topladığımız bilgiler, “Çok yönlü Zirve Yeteneği”, yani birkaç değişik hiyerarşide aynı anda zirve yeteneğini koruyabilme durumu için, birkaç değerli örneği göstermektedir. A. Einstein bunlardan birisidir. Üstün düşünme yeteneği bulunan Einstein, “özel ve genel görecelik kuramını” bilime sunmuştur. Ama onun erkek modasında da ileri derecede yetenekli olduğu açıktır. Einstein'ın saç biçimi, rahat giyimi, bugün bile gençlerce izlenen bir eğilim doğurmuştur. Moda dünyasında çaba göstermeden sağladığı bu başarıya bakılınca. insan onun, gerçek bir modacı olarak neler yapabileceğini düşünüp hayranlık duyuyor.

{17} Herhangi bir sosyoloğun veya hekimin "başarılilik" dediğini hiyerarşiyolojist doğal olarak, “son durak” diye tanımlar.

{18} Yazar bu bölümde Latince hastalık adlarına benzeterek -şakalı- yarı İngilizce, yarı Latince deyimler yaratmış ve bunları kullanmıştır. Çeviride de bu duruma özen gösterildi (Çev.).

{19} Bu araştırma yöntemi kısıtlıdır. Kendi fikirlerinin karşıt firmalarca casusluk yoluyla çalınmasından korkan kimi firmalar, bürolarına kapaklı, kilitli çöp sepetleri koymuş bulunuyorlar. Ayrı bir çöp toplama firması, her gün özel aracı ile gelir, çöpleri bu özel araca boşaltır. Aracın içinde çöpler anında ve hiçbir şeyin okunamayacağı biçimde gri bir toza dönüştürülerek öğütülür.

{20} **Yükselme Katsayısı: Görevlilerin yükselme olanaklarını gösteren sayısal bir defterdir. Y.K. sıfıra doğru indiğinde, görevli yükselme olanağını kesinlikle yitirir. Y.K. “Peter Profili” başlıklı yayımlanmamış bir incelemede ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu inceleme, yeteneksizliği matematiksel yöntemlerle açıklamaktadır.**

{21} Bu olayları ve durumları gözlemlediğimi sanıyorum. Ama gerçekten kusursuz Yaratıcı Yeteneksizlik durumları o özellikte olmalıdır ki, hiç kimse, hatta yetişmiş hiyerarşiyolojistler bile bunları, gerçek yeteneksizlikten ayırt edemesinler.

{22} D. Henry Thoreau (1817-1862), “Walden or life in the Woods”. 1854.

{23} Hiyerarşik tornistanın bütünüyle günümüze değgin bir olgu olmadığının, burada belirtilmesi gereklidir. Uzun yıllar önce okur yazarlık bile, tek başına birçok görevler için bir yeteneklilik ölçüsüyü. Zaman geçtikçe okuryazar aptalların çoğaldığı görüldü, bundan dolayı İşverenler standartlarını (beşinci sınıfa kadar, sekizinci sınıfa kadar vb.) yükselttiler. Bu standartlar hep

yeteneklilik ölçüsü olarak saptandı; sonunda hepsi de sırayla yeteneksizlik ölçüsü durumuna girdi.

{24} Uzay gezginliğiyle ilgili yanlışlar, gecikmeler ve kazalar bu alanda çalışanların, belki gerçekten bir yaratıcı yeteneksizlik gösterdiklerini düşündürüyor. Burada belki sözcüğünün üzerine basıyorum. Çünkü yaratıcı yeteneksizliğin denektaşı, dışarıdan bakan bir gözlemcinin, bunun gerçek bir yeteneksizlik mi. yoksa yaratıcı yeteneksizlik mi olduğunu anlayamamasıdır.

{25} Ben, bu ilkeyi eğitim sistemine uyguladım (bkz. "Prescriptive Teaching" Lawrence J. Peter. N.Y. Mc Graw Hill Book co, 1965).

Table of Contents

[Title page](#)

[ÇEVİRENİN SUNUŞU](#)

[SUNUŞ](#)

[Bölüm 1](#)

[PETER İLKESİ](#)

[Bölüm 2](#)

[İLKENİN UYGULAMADAKİ GÖRÜNÜŞÜ](#)

[Bölüm 3](#)

[GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIKLAR](#)

[GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIK No: 1 - IŞINLAMA](#)

[GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIK No: 2 - SÜSLÜ KAYDIRMA](#)

[GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIK No: 3 - GÖREVİ TERSYÜZ
EDENLER](#)

[GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIK. No: 4 - HİYERARŞİK YAPRAK
DÖKÜMÜ](#)

[GÖRÜNÜŞTEKİ AYRICALIK No: 5 - BABA DESTEĞİ](#)

[Bölüm 4](#)

[ÇEKİLEREK YÜKSELME](#)

[ÇEKİŞ GÜCÜNÜN TANIMI](#)

[ÇEKİMİN SAĞLANMASI](#)

[Bölüm 5](#)

[İTİLEREK YÜKSELME](#)

[Bölüm 6](#)

[ÖNDERLER VE İZLEYİCİLER](#)

[Bölüm 7](#)

[HİYERARŞİYOLOJİ VE POLİTİKA](#)

[ÖN RAPOR](#)

[YASAMA ORGANI](#)

[YÜRÜTME](#)

[GÜNÜMÜZE UYAN BİR SINIFSAK DÜZEN](#)

[Bölüm 8](#)

[ÖNCÜ ÖNCÜLERİ](#)

[Bölüm 9](#)

HİYERARŞİYOLOJİNİN PSİKOLOJİSİ

TARAFSIZ BİR ARAŞTIRMA

DIŞ YARDIMLAR

ZORUNLU YETENEKSİZLİK

Bölüm 10

PETER SARMALI

YETENEKSİZLİĞİN SINIFLANDIRILMASI

Bölüm 11

BAŞARININ PATOLOJİSİ

YETENEKSİZ EVET. TEMBEL HAYIR!

ÜRKÜTÜCÜ BİR RAPOR (1)

ÜRKÜTÜCÜ BİR RAPOR (2)

Bölüm 12

SON DURAK'IN TIP DIŞI GÖSTERGELERİ

UZUN ZAMANDAN BERİ ÖZLENEN ŞEY

ANORMAL TABULOLOJİ

TİKLER VE GARİP HUYLAR

KONUŞMA ALIŞKANLIKLARININ AÇIKLANMASI

Bölüm 13

SIFIR Y.K.'DAKİ SAĞLIK VE MUTLULUK DÜŞ MÜ? GERÇEK Mİ?

ÇİRKİN GERÇEĞİ GÖRMEK (ÖNERİLMEZ)

YERİNE KOYMA YÖNTEMİ: BİR YAŞAM KURTARICI

YÖNTEM No: 1 - SÜREKLİ HAZIRLIK

YÖNTEM No: 2 - "KENARDAN GELME" UZMANLIĞI

YÖNTEM No: 3 - DÜŞ MÜ? GERÇEK Mİ?

YÖNTEM No: 4 - BÜTÜN BÜTÜNE İLGİSİZLİK

YÖNTEM No: 5 - KISA ÖMÜRLÜ YÖNETİCİLİK

YÖNTEM No: 6 - GEREKSİZ AYRINTICILIK

Bölüm 14

YARATICI YETENEKSİZLİK

ELEKTRİK ŞİRKETİNE KIZACAĞINIZA BİR MUM YAKIN

EUREKA!

Bölüm 15

DARVİN KURAMI VE PETER İLKESİ

TARİHİN PETERCİ YORUMU

İKİ TALİHSİZ GÜRÜNÜM

İNSANLIĞIN İLK YANILGISI: TEKERLEK

PETER'İN ÇARELERİ

1-PETER'İN ÖNLEYİCİ ÇARELERİ - ON PARALIK KORUNMA

2-PETER'İN HAFİFLETİCİ ÇARELERİ - ON PARALIK FERAHLIK

3-PETER'İN KANDIRICI ÇARELERİ - ON PARALIK DÜŞ GÜCÜ

4-PETER'İN REÇETESİ - YÜZ LİRALIK ŞİFA

NOTLAR